

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
MÉLISSA GEMME**

**ÉTUDE SUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE :
LE CAS D'UNE PME DE SERVICE QUÉBÉCOISE**

AVRIL 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

La majorité des entreprises québécoises font face à la turbulence de leur environnement. En ce sens, il s'avère primordial pour les entreprises de service d'avoir une bonne connaissance de son environnement. En effet, une mauvaise analyse de l'environnement ne permet pas à la petite entreprise de faire ressortir ses forces et ses faiblesses. Dans cet esprit, cette présente recherche poursuit comme principal objectif d'analyser particulièrement un des éléments de l'environnement externe d'une PME québécoise, soit la satisfaction de la clientèle.

Cette présente recherche a pour principal objectif de connaître le niveau de satisfaction de la clientèle d'une entreprise de service. Pour en arriver à des résultats concluants, nous avons tenté d'identifier les caractéristiques du service évaluées par le client afin d'évaluer la qualité de la prestation de service. De plus, nous avons procédé à la vérification des attentes des clients afin de s'assurer que l'entreprise répond adéquatement aux besoins de sa clientèle. Ensuite, nous avons mesuré le niveau de satisfaction de plusieurs critères de choix des clients pour 3 départements de service. Finalement, nous avons tenté d'identifier certaines modifications à apporter au service à la clientèle afin de maintenir la satisfaction de la clientèle.

Afin d'atteindre ces objectifs, une enquête postale a été effectuée, par le biais d'un questionnaire, auprès de 731 clients d'une entreprise de service se spécialisant dans la distribution de gaz propane.

Le présent travail porte sur le cas d'une entreprise de service ayant des exigences élevées de service à la clientèle. Ce travail se veut être une recherche descriptive qui est appliquée dans une entreprise de service québécoise. Il a donc été conçu pour aider l'entreprise à connaître la qualité de son service à la clientèle actuel et pouvant de plus, être utile à toutes les PME confrontées à la même problématique. Les informations fournies par les résultats du sondage permettent de connaître la situation actuelle d'une entreprise en matière de service à la clientèle, lui permettant ainsi de prendre les actions

nécessaires pour améliorer de façon continue sa prestation de service. Avec les résultats du travail, cette dernière pourra mettre les efforts nécessaires pour améliorer ces faiblesses et ainsi accroître davantage la satisfaction de la clientèle actuelle et future.

En dernier lieu, la fidélisation de la clientèle constitue une préoccupation de plus en plus importante pour les PME. Le dernier chapitre nous permettra de comprendre l'importance à différent niveau de la fidélisation de la clientèle. En ce sens, les résultats du sondage nous permettront également de connaître les principales faiblesses.

Les résultats de la recherche nous ont permis de faire ressortir quelques faits saillants. D'abord, le profil des répondants est composé principalement d'hommes majoritairement mariés ayant 50 ans en moyenne. La majorité de la clientèle occupe un travail à temps plein et possède un revenu familial annuel de 50 000 \$. Plus de la moitié de la clientèle possède un niveau de scolarité relativement élevé.

Ensuite, les résultats démontrent que pour la grande majorité des clients, Énergie Inc. est le premier fournisseur en gaz propane. Parmi le peu de répondants ayant eu une expérience avec un autre concurrent, plus de la moitié s'entendent pour affirmer que la prestation de service du fournisseur actuelle est meilleure que celle du concurrent. Le critère déterminant pour effectuer une recherche d'information ou simplement changer de fournisseur, est sans contredit les prix, tant au niveau du gaz propane que les prix reliés à la location du réservoir. Le critère de choix le plus influençant pour le choix d'un fournisseur est la réputation de l'entreprise. Le respect des délais de livraison et le fait qu'ils soient courts sont des avantages pour une entreprise qui se spécialise dans la distribution de gaz propane.

De plus, les résultats révèlent que la majorité des répondants considère que l'entreprise s'intéresse sérieusement à leurs besoins. Près des trois quarts des répondants évaluent que le service reçu jusqu'à maintenant répond à leurs attentes de départ. Par la suite, les répondants sont très satisfaits de la compétence des employés. Les clients sont très satisfaits du fait que Énergie Inc. respecte ses promesses. Le principal domaine où il y a

défaillance à cet effet, c'est au niveau du respect des délais de livraison. L'entreprise a effectué certaines erreurs, principalement reliées à la facturation, auprès du quart des clients. Heureusement, l'entreprise a reconnu son tort et a pris les dispositions nécessaires en faveur du client. Les clients sont également très satisfaits du service de livraison de gaz propane, du service d'installation du réservoir et du service de réparation. On remarque toutefois, que ce dernier service est très peu utilisé par la clientèle. La satisfaction générale envers l'entreprise va dans le même sens que les résultats que l'on vient de mentionnée. Les clients ont un niveau de satisfaction de 7.8 sur une échelle de 10. Cependant, la majorité des clients ne voient aucune amélioration de la prestation de service depuis le début de la relation d'affaires.

Finalement, les résultats démontrent que le nombre moyen d'année de conservation des clients est de 5 ans, donc les clients sont fidèles selon l'opérationnalisation de cette variable. Un autre point positif consiste au fait que la majorité des clients portent systématiquement plainte à l'entreprise lors de mécontentement, ce qui permet à cette dernière d'agir rapidement afin de ne pas perdre le client. L'entreprise jouie d'une réputation positive de la part de ces clients, puisque jusqu'à maintenant, plus de la moitié des clients ont recommandé de façon positive l'entreprise à des connaissances.

REMERCIEMENTS

Je voudrais d'abord remercier monsieur Jocelyn Perreault, directeur de ce mémoire, qui a su m'orienter et me donner de judicieux conseils pour la réalisation de cette présente recherche. J'aimerais également remercier William Menville et Denis Pettigrew d'avoir accepté de procéder à la lecture du travail.

Un énorme merci aux dirigeants de l'entreprise de m'avoir permis d'utiliser la base de donnée clients et de l'appui financier considérablement important accordé pour l'élaboration du questionnaire. J'espère que les résultats de cette étude vous seront utiles et vous permettront d'améliorer davantage votre service à la clientèle ainsi que la satisfaction de vos clients.

Merci à mes parents, Renée et Richard, dont l'appui a été définitif tout au long de la réalisation de mon projet. Merci à Philip pour son encouragement et sa compréhension. Et finalement, merci à Louise-Josée pour les heures de patience à lire et relire le présent travail.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Remerciements.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix

CHAPITRE 1 : Mission de recherche.....	1
Introduction.....	1
1.1 Présentation de la recherche	3
1.1 Problématique managériale.....	3

CHAPITRE 2 : Le service à la clientèle.....	5
2.1 Définition de la PME.....	7
2.1.1 L'importance des entreprises de service.....	9
2.2 Le rôle de l'entreprise dans le service à la clientèle.....	9
2.2.1 L'implication du propriétaire-dirigeant.....	10
2.2.2 Personnel en contact.....	11
2.2.2.1 Relation client-entreprise.....	13
2.2.3 La notion de qualité des services.....	14
2.2.3.1 Les garanties écrites.....	17
2.3 Le client	17
2.3.1 Comportement du consommateur.....	18
2.3.2 L'orientation client.....	20
2.4 Le service.....	22
2.4.1 Caractéristiques du service.....	22
2.4.2 Définition de service.....	23
2.5 La satisfaction.....	25

2.5.3	Conséquences de la satisfaction.....	32
2.5.3.1	Intention de rachat.....	32
2.5.3.2	Le bouche-à-oreille.....	33
2.5.3.2.1	Définition du bouche-à-oreille.....	34
2.6	La fidélisation.....	36
2.6.1	Maintien de la relation à long terme.....	38
2.6.1.1	La gestion des plaintes.....	40
CHAPITRE 3 :	Le cadre conceptuel.....	42
3.1	Le cadre théorique générale de recherche.....	42
3.2	Le cadre théorique spécifique de recherche.....	44
3.3	Les objectifs de recherche.....	46
3.4	L'opérationnalisation des variables.....	46
CHAPITRE 4 :	Méthodologie de la recherche.....	47
4.1	Le choix du type d'étude.....	47
4.2	L'échantillon.....	48
4.3	L'entreprise évaluée et la population visée.....	49
4.4	La cueillette d'informations.....	50
4.5	L'instrument de mesure.....	52
4.6	Traitement des données.....	54
CHAPITRE 5 :	Analyse et discussion des résultats.....	56
5.1	Analyse des résultats.....	56
5.1.1	Le profil du répondant.....	56
5.1.2	Résultats liés au premier objectif de recherche.....	59
5.1.3	Résultats liés au deuxième objectif de recherche.....	62
5.1.4	Résultats liés au troisième objectif de recherche.....	63
5.1.4.1	Service générale de l'entreprise.....	63
5.1.4.2	Le service de livraison de gaz propane.....	64
5.1.4.3	Le service d'installation.....	65

5.1.4.4 Le service de réparation.....	66
5.1.4.5 La satisfaction générale.....	68
5.1.5 Résultats liés au quatrième objectif de recherche.....	73
5.2 Interprétation des résultats.....	78
Conclusion.....	85
6.1 Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures.....	87
6.2 Recommandations.....	88
BIBLIOGRAPHIE.....	90
ANNEXE A (Questionnaire).....	100
ANNEXE B (Tableaux croisée).....	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le passage au marketing relationnel.....	13
Tableau 2 : Les composantes de la qualité d'un produit comparativement à la qualité d'un service.....	30
Tableau 3 : Présentation du questionnaire.....	53
Tableau 4 : Synthèse de la problématique et des objectifs de recherche.....	55
Tableau 5 : L'âge des répondants.....	57
Tableau 6 : L'état des répondants.....	57
Tableau 7 : Occupation.....	57
Tableau 8 : Revenu par ménage.....	58
Tableau 9 : Niveau de scolarité.....	58
Tableau 10 : Raisons qui poussent à change de fournisseur.....	59
Tableau 11 : Critères de choix du fournisseur.....	60
Tableau 12 : Les avantages d'être client chez Énergie Inc.....	61
Tableau 13 : Croyez-vous véritablement que l'entreprise s'intéresse à vos besoins ?.....	62
Tableau 14 : Fréquence des pannes de gaz sur une base annuelle.....	65
Tableau 15 : Satisfaction du service d'installation.....	66
Tableau 16 : Satisfaction du service de réparation.....	67
Tableau 17 : Évolution de la prestation de service.....	68
Tableau 18 : Niveau de satisfaction.....	70
Tableau 19 : Intention positive de recommandation.....	75
Tableau 20 : Intention négative de recommandation.....	75
Tableau 21 : Les recommandations de la clientèle.....	77

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le management du service à la clientèle.....	6
Figure 2 : Les entreprises de service.....	10
Figure 3 : Modèle conceptuel de la rapidité de service.....	16
Figure 4 : Les facteurs explicatifs de l'achat.....	19
Figure 5 : Période d'orientation client.....	21
Figure 6 : Les éléments fondamentaux du système de servuction.....	23
Figure 7 : Influence de la satisfaction de la clientèle.....	27
Figure 8 : Modèle de satisfaction.....	27
Figure 9 : Le processus de la qualité des services et la satisfaction des clients.....	31
Figure 10 : Chaîne du bouche-à-oreille.....	34
Figure 11 : Le cadre théorique général de recherche.....	43
Figure 12 : Le cadre théorique spécifique de recherche.....	45
Figure 13 : Croisement entre le taux de satisfaction envers la consommation.....	72
Figure 14 : Recommandation de l'entreprise.....	74

CHAPITRE 1

MISSION DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Le marketing est une composante importante du processus de planification stratégique de l'entreprise en élaborant, entre autres, des stratégies orientées en fonction de la satisfaction de la clientèle. La planification stratégique a commencé à s'imposer vers 1950-60 et elle joue aujourd'hui un rôle primordial pour les entreprises de service. Elle consiste principalement en la détermination d'objectifs généraux à atteindre desquels le plan marketing contribue. La rédaction d'un plan marketing adéquat est primordiale, puisqu'il oriente les actions pensées, lesquelles doivent occuper et aboutir à la fixation d'objectifs plus spécifiques que sont les objectifs marketing. Pour ce faire, l'entreprise se doit d'effectuer une analyse de l'environnement interne et externe. Selon un expert en marketing (Coupet, 1990), le plan marketing doit accorder la même importance au service à la clientèle qu'au produit, la publicité, la distribution et le prix. En effet, le service à la clientèle joue un rôle déterminant du mix-marketing. Certains d'entre eux considèrent d'ailleurs le personnel en contact avec le client, variable du service à la clientèle (Coupet, 1990), comme étant la variable la plus importante du mix-marketing.

De ce fait, dans un monde en constante compétition et évolution, il devient particulièrement important pour les entreprises de service de se démarquer de la concurrence. Un des moyens d'y parvenir est sans contredit par la satisfaction de la clientèle. En effet, les entreprises de service doivent, de plus en plus, accorder une attention particulière à la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients. Les dirigeants d'entreprises sont désormais conscients du rôle fondamental que joue le client pour l'entreprise, effectivement, pas de client, pas d'entreprise. Le succès de l'entreprise dépend de la capacité et de l'habileté de l'entreprise à répondre adéquatement aux besoins de ses clients. Ce phénomène de compétition dans les marchés fait en sorte que les

entreprises ne peuvent plus simplement proposer aux consommateurs des services de qualité à des prix imbattables. Plus encore, les entreprises doivent opter pour une « attitude client » pour demeurer compétitives et ainsi assurer à leur clientèle un service qui satisfasse leurs besoins, leurs attentes et même leurs désirs inconscients. En ce sens, aujourd'hui l'orientation des activités de marketing vers la clientèle est primordiale. On ne fait rien de bon si on ne parvient pas à toucher le client (Edgar Woolard, 1970).

On remarque selon la littérature que la satisfaction de la clientèle, est une préoccupation de plus en plus présente au sein des entreprises de service depuis près de 5 ans. Cette situation s'explique, entre autres, par le fait que les consommateurs sont de plus en plus informés avant de prendre une décision d'achat. Avant de choisir un fournisseur, ils effectuent préalablement une recherche afin d'avoir une idée plus précise de leurs besoins. Cette recherche permet également d'identifier les différents fournisseurs ainsi que les produits ou services substitués. Ainsi, le client possède une meilleure connaissance des services offerts par la concurrence. En conséquence, étant mieux informés, ils sont plus exigeants envers leur fournisseur. C'est donc pour la complexité des besoins des clients que les entreprises de service portent une attention grandissante pour tout ce qui a trait au service à la clientèle. Les dirigeants d'entreprises de service se fixent alors comme mission la satisfaction de la clientèle, en offrant des services de qualité. Désormais ils accordent plus d'importance à la fidélisation de la clientèle actuelle (Reichheld et Sasser, 1990). C'est dans ce contexte que se situe le présent travail sur la satisfaction de la clientèle dans les entreprises de service.

1.1 Présentation de la recherche

La pertinence d'effectuer une recherche est sans contredit pour apporter des éléments de réponse à certains problèmes et de permettre ainsi de diminuer l'incertitude des chercheurs. Une recherche sera jugée pertinente dans la mesure où l'on réussira à établir un rapport solide entre le déjà connu et ce qui était jusqu'alors inconnu¹. Spécifiquement, la recherche en marketing a pour but de comprendre les consommateurs et d'apporter des réponses aux préoccupations des dirigeants à ce sujet.

Confronté à un environnement complexe, les entreprises de services déploient de plus en plus d'efforts sur le service à la clientèle comme avantage concurrentiel afin de se différencier de la concurrence. Par ailleurs, le service à la clientèle est susceptible de prendre une place plus importante au sein des entreprises à cause de son rôle déterminant sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Ceci incite donc les dirigeants d'entreprise d'investir davantage pour des sondages auprès de la clientèle afin de connaître la satisfaction générale de l'entreprise. Les dirigeants sont conscients que cette démarche peut avoir des retombées positives sur l'entreprise. Le présent travail se penchera particulièrement sur la qualité du service à la clientèle des PME de service aux consommateurs.

1.2 Problématique managériale

La problématique managériale comprend 2 points, soit les objectifs et la question managériale.

- **Objectif managérial**

Améliorer la performance du département du service à la clientèle pour la clientèle domestique d'une PME québécoise oeuvrant dans le secteur des services.

¹ H. Seyle, *Du rêve à la découverte*, Montréal, Les Éditions La Presse, 1973, p. 106.

- **Question managériale**

Comment améliorer la performance du département du service à la clientèle d'une entreprise de service oeuvrant avec les consommateurs finals ?

Afin de répondre à la problématique de recherche, la revue de littérature sera présentée au chapitre 2. Cette revue de littérature permettra de mieux comprendre quelques notions du service à la clientèle, soit une définition de la PME, le rôle de l'entreprise dans le service à la clientèle, le client, le service, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Ensuite, nous présentons au chapitre 3 le cadre conceptuel qui permettra la visualisation de la problématique managériale et des objectifs de recherche. La description de la méthodologie de la recherche utilisée sera revue au chapitre 4. Par la suite, le chapitre 5 présente l'analyse et discussion des résultats obtenus d'après les résultats de l'enquête effectuée auprès de la clientèle d'une entreprise de service. Finalement, nous allons conclure le travail tout en présentant quelques recommandations pour les dirigeants de l'entreprise étudiée.

CHAPITRE 2

LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Au cours des dernières années, le service à la clientèle est l'un des outils de marketing par excellence. Il est, en effet, un moyen puissant pour se différencier de la concurrence pour une entreprise de service. Beaucoup d'entreprises de service réorientent d'ailleurs leur plan d'action autour des éléments qui constituent le service à la clientèle. Il n'en demeure pas moins, que le service à la clientèle demeure un projet laborieux à implanter pour plusieurs d'entre elles, puisque c'est une fonction qui est relativement nouvelle, en conséquence, peu étudiée. En ce sens, on remarque que les dirigeants ont une définition très divergente de la mission du service à la clientèle. Ces derniers en connaissent les bénéfices mais ne savent pas quelle action prendre en matière de service à la clientèle pour obtenir des résultats déterminants.

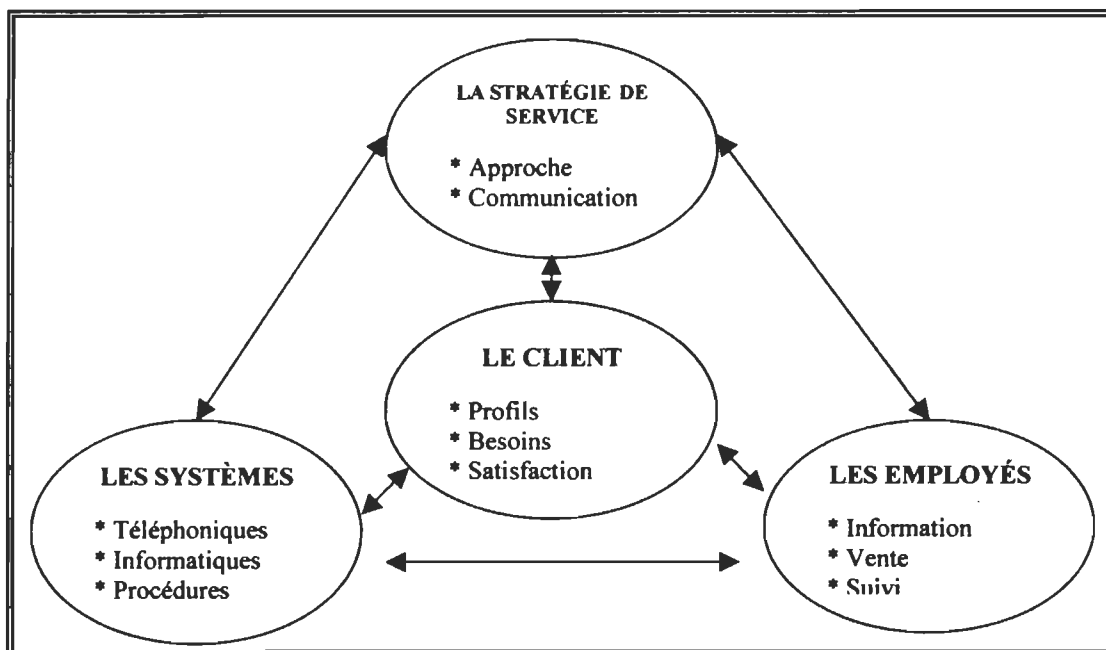
Le service à la clientèle des entreprises de service est particulièrement plus difficile à "manager" (Beaudry, 1986), puisque que ces dernières se voient vendre des services plutôt que des produits desquels la qualité est plus facilement évaluable. Il est particulièrement plus ardu d'étudier la consommation des services, puisqu'en quelque sorte, c'est un processus continu, parfois plus intense, parfois moins, bref, c'est une expérience.

Dans la littérature, on constate que la relation qui existe entre l'entreprise avec les clients est la définition la plus utilisée par les auteurs pour définir le service à la clientèle. En ce sens, l'entreprise doit nécessairement opter pour une approche orientée vers le client. Pour se faire, l'entreprise se doit de bien connaître sa clientèle, c'est-à-dire effectuer une analyse des attentes, des désirs, des besoins et des comportements de ces clients cibles. Ainsi, il devient plus facile pour l'entreprise, la conception du service à la clientèle et la mise en oeuvre d'actions, de politiques et de programmes afin de les satisfaire de façon optimale et rentable et ainsi, de les fidéliser (Désormeaux et Lafrance, 2001). En fait, gérer le service à la clientèle, c'est gérer l'ensemble des expériences ainsi que les attentes

des clients, de façon à satisfaire le mieux possible la clientèle cible de l'entreprise (Désormeaux et Lafrance, 2001).

Le service à la clientèle doit être perçu comme une approche globale, c'est-à-dire une approche où l'on tient compte de la qualité d'un ensemble d'éléments et ne pas s'en servir uniquement pour réparer « les pots cassés » (Coupet, 1990). On entend par approche globale, quatre principaux éléments illustrés dans le modèle illustré à la figure 1. On y retrouve d'abord la stratégie de service qui se définit par le système interne de l'entreprise, entre autre, l'engagement des propriétaires-dirigeants de l'entreprise par rapport aux clients. Ce sont les propriétaires-dirigeants qui définissent et élaborent les objectifs quant au concept du service à la clientèle. De là, ils doivent communiquer leur vision du concept aux personnels de l'entreprise et les sensibiliser à l'importance de la qualité des services. Il va de soi que l'entreprise, une fois ses objectifs en la matière clairement définis, doit communiquer à ses clients les politiques de l'entreprise quant au service à la clientèle.

Figure 1
Le management du service à la clientèle



Source : Albrecht et Zemke (1985)

Au centre du modèle, on retrouve le client qui se distingue par son profil, ses besoins et tous les éléments qui le différencient. La mission du service à la clientèle se veut être principalement centrée sur la satisfaction générale du client. Ainsi, le travail du service à la clientèle consiste à mettre en œuvre des moyens afin de trouver des outils qui permettront de connaître davantage le niveau de satisfaction du client quant aux services offerts. Pour y arriver, plusieurs entreprises utilisent comme méthode de recherche les sondages de satisfaction auprès des consommateurs actuels. L'élément central afin de se différencier de la concurrence, est sans contredit de miser sur une stratégie de service axée sur l'orientation client, c'est-à-dire qui s'appuie sur une relation client-entreprise. En effet, toute la dynamique du service à la clientèle se retrouve dans cette relation entre le personnel de l'entreprise, le client et le service lui-même.

Finalement, une entreprise de service a nécessairement besoin de systèmes adéquats qui permettent à l'employé d'entretenir une relation avec le client. Les systèmes principalement utilisés sont les systèmes téléphoniques, les dossiers informatiques contenant toutes les informations relatives au client, des procédures, etc. Afin qu'ils soient efficaces, ces derniers doivent être faciles à utiliser pour le personnel.

Dans le présent chapitre, nous présenterons une synthèse de la littérature des différents thèmes nécessaires pour la compréhension du cadre théorique. Cette revue de la littérature permettra ainsi une meilleure compréhension de la problématique managériale et des objectifs de recherche. Nous y aborderons quelques aspects quant au rôle de l'entreprise dans le service à la clientèle, les spécificités du client, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

2.1 Définition de la PME

Le phénomène des petites et moyennes entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs. Depuis les dix dernières années, on remarque l'importance des petites et moyennes entreprises par une augmentation des recherches et des articles dans

les revues scientifiques effectuées sur le sujet (Julien, 1990). On peut expliquer cet intérêt particulier par le fait que les PME jouent un rôle majeur dans l'économie canadienne.

Selon la littérature, on constate qu'il est difficile de s'entendre sur une définition unique et universelle de la PME. Les principaux critères généralement utilisés par les auteurs pour définir la PME sont : la taille, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. L'effet de la taille se retrouve dans la plupart des études effectuées sur la PME. Selon Mintzberg (1982), la taille est le facteur de contingence le plus unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure de l'organisation. Toutefois, la typologie quantitative de la PME diffère selon les pays, les auteurs et les époques. D'autres auteurs préféreront utiliser davantage les critères qualitatifs tels que le rôle du propriétaire-dirigeant, les caractéristiques de l'organisation, le comportement face à la croissance et le secteur d'activité (Julien, 1997) pour définir la PME.

Les typologies retenues démontrent bien que l'étude des PME soit complexe, puisqu'elles sont caractérisées par une grande hétérogénéité. En fait, l'objet d'étude lui-même est homogène mais les PME, elles, sont toutes hétérogènes (Torres, 1997). Il faut donc se rendre compte des limites de la généralisation des PME. Cette principale contrainte pourrait expliquer le retard des chercheurs à se pencher sur les PME et d'identifier des concepts et théories adaptés à celle-ci. La PME est spécifique (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welch et White, 1981 ; Marchesnay, 1982a ; Hertz, 1982). En effet, la PME possède une « personnalité » bien à elle. Il ne faut pas la considérer comme un modèle réduit de la grande entreprise, puisque les concepts et théories des grandes entreprises ne s'appliquent pas forcément à la PME (Julien, 1997).

On reconnaît la PME par sa vulnérabilité face à l'environnement (externe) organique qui s'explique, entre autres, par le manque de ressources (financières et humaines). Malgré cela, les PME sont habituellement plus aptes à réagir rapidement aux nouveaux défis, puisqu'elles bénéficient d'une plus grande flexibilité (Thompson, 1967) comparativement à la grande entreprise. En PME, les contacts avec les clients sont directs, ce qui a pour avantage de ne pas être obligé d'effectuer de grandes études de marché pour connaître les besoins des consommateurs. Il en est de même de la relation avec les fournisseurs. Le

système d'information interne, quant à lui, est peu complexe, c'est-à-dire que le propriétaire-dirigeant possède une relation personnelle avec ses employés en comparaison à la grande entreprise qui possède un mécanisme par écrit pour diffuser de l'information à l'intérieur de l'entreprise (Julien, 1997). Selon une étude empirique réalisée par Neilson (1974), les PME se distinguent des grandes entreprises par l'interaction entre les départements (marketing, finance, gestion des ressources humaines, etc.), ce qui permet d'avoir accès à l'information plus rapidement. En effet, en PME, la structure hiérarchique est habituellement simple et la prise de décision est centralisée. Rarement, les tâches des employés sont formalisées (D'Ambroise et Gasse, 1984). Toutefois, plus l'entreprise grandit, plus la prise de décision sera décentralisée et plus on formalise les tâches. La taille a donc un effet sur la structure de l'entreprise et sur le degré de formalisation.

2.1.1 L'importance des entreprises de service

Les entreprises de services sont très importantes dans notre économie de plus en plus mondialisée. Au Canada, elles comptaient pour 74 % des emplois en 2000 et 69 % du PIB en 2001. À l'échelle mondiale, les entreprises de service représentaient près de 20 % du total des échanges internationaux en 1999². Le pôle économique des pays s'est graduellement converti de l'industrie vers les services. Les services représentent maintenant entre la moitié et les deux tiers de la production totale des pays industrialisés. La place croissante qu'elles occupent maintenant dans notre économie n'est donc pas étrangère à la préoccupation grandissante des gestionnaires pour le service à la clientèle et pour la qualité des services offerts.

2.2 Le rôle de l'entreprise de service dans le service à la clientèle

Évidemment, l'entreprise de service joue un rôle actif dans la production de service. L'entreprise est la liaison entre le service lui-même et le client. Tel que démontré dans la

² Statistiques Canada (2001). Les industries de service et le commerce des services, no. 36, 13 p.

figure 2, l'entreprise de service comprend une partie visible et une seconde partie non visible qui seront traitées tout au long de cette présente section.

Figure 2
Les entreprises de service

Entreprise de service	
Système interne de l'entreprise	Équipement
Dirigeant	Camion de livraison
Critères de choix	Personnel en contact
<i>Non visible</i>	<i>Visible</i>

Source : Baudry (1986)

La partie non visible comprend tout le système interne de l'entreprise, tels que le dirigeant et les critères de choix pour évaluer la qualité des services. La partie visible de l'entreprise se définit principalement par deux éléments. D'abord, le personnel en contact avec la clientèle est nécessairement un élément visible de l'entreprise de service. On l'explique par le fait que ce sont les employés qui prennent les commandes des clients et se sont également les employés qui exécutent le service réclamé par le client. Ensuite, l'équipement nécessaire pour la prestation de service est nécessairement visible. Les équipements utilisés pour l'entreprise de service ciblé pour notre recherche, sont principalement les camions de livraison et les camions de services³.

2.2.1 L'implication du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant joue un rôle majeur au sein de l'organisation, tout tourne autour de lui. Candau (1981) affirme qu'il est impossible d'étudier les PME sans faire abstraction du rôle du dirigeant. Le fait que ce dernier joue un rôle central permet de mieux comprendre la personnalité de l'entreprise. Dollinger's (1983) affirme que les

³ Il est à noter le camion de livraison est muni d'une citerne de gaz propane et procède à la livraison de gaz chez le client. Le camion de service quant à lui est équipé d'une boîte fermée comprenant tous les équipements nécessaires pour procéder à l'installation et la réparation d'appareils au propane.

caractéristiques du propriétaire-dirigeant ont une influence sur la performance de l'entreprise.

Étant donné le contexte économique auquel sont confrontées les entreprises, les gestionnaires doivent posséder une excellente connaissance de l'entreprise dans laquelle ils oeuvrent. De plus, ils doivent développer des habiletés qui leur permettront d'établir des visions d'affaires et des stratégies visant à satisfaire "le patron ultime de l'entreprise", soit le client. Ces dirigeants de PME se voient obligés d'envisager dans leur mission d'entreprise, des objectifs formels comme la satisfaction de la clientèle par un service à la clientèle efficace. En ce qui a trait aux objectifs des propriétaires-dirigeants, on dit qu'ils sont généralement trop vagues, ils ne sont pas précis et pas clairement définis (D'Ambroise, 1974 ; D'Ambroise et Gasse, 1980). Certes, la vision de service à la clientèle doit être cohérente avec la mission de l'entreprise et avec ses stratégies de marketing. La mise en place d'un service à la clientèle implique donc une réflexion profonde de la part des dirigeants sur la vocation de l'entreprise.

Dans un environnement en constante compétition, les dirigeants d'entreprises de service se doivent alors d'orienter leur stratégie vers une attitude-client (Kotler, 1997). Pour favoriser ce contact avec le client, il n'est pas surprenant de constater que de plus en plus de dirigeants dépensent des sommes substantielles pour effectuer des études sur la satisfaction de la clientèle. Pour le propriétaire, l'objectif majeur d'une telle étude est de mesurer les perceptions des clients afin de pouvoir mieux les satisfaire et les fidéliser pour le futur. Cependant, il demeure qu'un grand nombre de dirigeants de PME hésitent encore à investir dans le service à la clientèle, puisqu'ils ne sont pas convaincus qu'il existe une relation positive entre le degré de satisfaction de la clientèle et le profit.

2.2.2 Personnel en contact

Fidéliser un client implique de le conseiller, d'être proactif et réactif à ses besoins. Pour être réactif l'entreprise doit disposer des bons outils d'écoute externes et d'une bonne communication à l'interne. Le personnel en contact doit comprendre la philosophie de

l'entreprise quant au service à la clientèle et il doit être motivé à offrir aux clients une prestation de service de qualité. Pour ce faire, les gestionnaires doivent établir des objectifs de marketing interne en matière de qualité des services, comme par exemple, augmenter le degré de sensibilisation du personnel en contact avec la clientèle, quant à la qualité des services offerts. Pour les entreprises de service, le personnel en contact représente un élément déterminant pour la satisfaction générale face à l'entreprise

On définit le personnel en contact, comme étant l'ensemble des employés de l'entreprise dont le travail exige d'avoir un contact direct avec le client (Eiglier et Langeard, 1987). Pour notre étude, les personnes ayant un lien direct avec les clients sont principalement le personnel à la réception, les livreurs, les installateurs, les techniciens et le représentant des ventes. Le personnel de l'entreprise constitue donc une dimension extrêmement importante, puisque ces derniers représentent l'image de l'entreprise aux yeux de la clientèle. Chaque contact entre le personnel et le client est un « moment de vérité » pour l'entreprise. Le niveau de satisfaction du client résulte du jugement qu'il se fait de ce contact. Ainsi, dépendamment de sa satisfaction, le client a le choix de poursuivre la relation avec l'entreprise ou d'y remédier.

Certes, la compétence des employés joue un rôle déterminant pour les entreprises dans l'obtention du résultat, puisqu'elle ajoute de la valeur au service. En ce sens, une étude révèle que 70% des clients délaissent généralement une entreprise en raison de la mauvaise attitude du personnel et de l'incompétence de ces derniers comparativement à 15 % pour des hausses de prix⁴. D'où l'importance que le personnel en contact, soit bien formé et motivé afin que le travail soit orienté vers la satisfaction de la clientèle. Ainsi, la formation adéquate des employés aura pour effet de gérer adéquatement les relations avec les clients. Finalement, la clé du succès pour une entreprise de service est sans contredit que le personnel en contact soit fortement concerné par le client et que le client perçoive ce souci.

⁴ Dubuc, Y. *La passion du client, viser vers l'excellence du service*, Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal, 1993, 45pp.

2.2.2.1 Relation client-entreprise

Les entreprises de service ne peuvent pas se permettre de considérer les clients comme étant acquis définitivement, surtout dans un contexte de clients toujours plus volatiles et exigeants. C'est pourquoi il est nécessaire que les employés des entreprises de service soient attentifs à l'écoute des besoins des clients et qu'ils contribuent au développement de relations à long terme avec la clientèle. C'est ce qu'on appelle faire du marketing relationnel.

Depuis la dernière décennie, les spécialistes en marketing reconnaissent la nécessité de maintenir des relations à long terme avec les clients. En effet, on reconnaît que l'importance accordée à la clientèle actuelle est un facteur de succès primordial pour les entreprises de services. On favorise maintenant une approche relationnelle avec les clients, soit une approche personnalisée et direct qui vise à établir une relation à long terme entre les deux parties. En ce sens, Payne et al. (1995) ont établi un tableau (tableau 1) où l'on peut visualiser l'évolution de l'approche adoptée envers la clientèle par les entreprises.

Tableau 1
Le passage au marketing relationnel

	Point de vue transactionnel	Point de vue relationnel
Orientation	Ventes isolées	Rétention du client
Contacts avec les clients	Discontinus modérés	Continus intenses
Mise en avant	Caractéristiques du produit	Valeur du produit pour le client
Échelle de temps	Court terme	Long terme
Insistance sur le service au client	Faible	Forte
Engagement à satisfaire les attentes du client	Limité	Extensif
Service préoccupé par la qualité	Production	Tous les services

Source : Payne et al., 1995.

La relation client-entreprise est une dimension importante du service à la clientèle, puisqu'elle a des impacts significatifs sur la satisfaction de la clientèle. Une bonne relation entre l'entreprise et le client ne peut qu'être profitable pour les deux parties (Ravald et Grönroos, 1996). D'autre part, une bonne communication entre le client et les employés est la source même d'une bonne relation d'affaires. Il découle plusieurs avantages d'utiliser efficacement la communication. Elle permet de maintenir un suivi avec le client afin d'évaluer la qualité des services. Par le fait même, elle s'assure que les besoins actuels des clients ont été comblés et permet de réagir rapidement aux besoins en constante évolution. Cette relation permet ainsi d'avoir de la rétroaction et de prendre des décisions conséquentes. De ce fait, l'entreprise soucieuse des besoins de sa clientèle aura possiblement comme effet d'augmenter le taux de fidélisation de la clientèle actuelle.

Finalement, il est essentiel pour les deux parties de conserver les liens, même lorsque le client est ravi de la qualité des services, puisque la satisfaction est un phénomène éphémère. En effet, les clients sont exposés à des améliorations continues. C'est pourquoi les entreprises de service ne peuvent plus simplement se contenter de la qualité des services qu'elles offrent mais elles doivent se surpasser et améliorer de façon continue sa prestation de service envers la clientèle. Cette détermination des entreprises de toujours vouloir innover et améliorer la prestation de service, s'explique par le fait que le client a une influence directe sur la survie de l'entreprise. L'amélioration continue permet donc de maintenir un niveau plus élevé de satisfaction.

2.2.3 La notion de qualité des services

Il existe, dans la littérature, plusieurs critères de choix qui permettent aux clients de juger de la qualité des services.

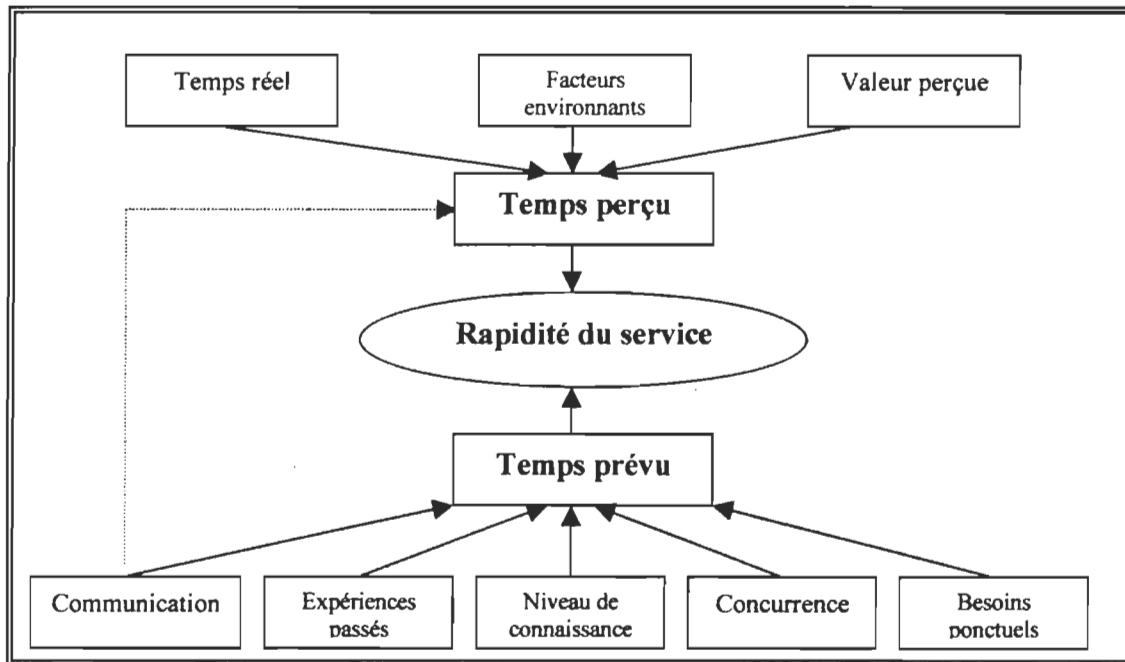
Selon Parasuraman et al. (1985) la qualité des services doit être perçue comme un concept multidimensionnel. Ces derniers ont identifié quatre principales dimensions. Premièrement, un critère de choix très important aux yeux des clients est sûrement la fiabilité de l'entreprise, soit la capacité de réaliser le service promis en toute confiance et

de manière précise. Une entreprise de service fiable est donc celle qui fait des promesses à ses clients et les respecte. Une entreprise qui omet de respecter ses promesses faites aux clients commet une erreur majeure (Berry et al., 1990). Dans le contexte des entreprises de service en général, le délai la livraison et le prix fixé sont de bons exemples de promesse souvent effectués aux clients.

Deuxièmement, on retrouve la serviabilité qui consiste en la bonne volonté de répondre aux clients et offrir un service rapide. Pour les entreprises de service, la rapidité joue un rôle très important dans la stratégie de plusieurs entreprises. En plus, la rapidité est la mesure de performance du service à la clientèle la plus utilisée par les clients. Un service rapide, soit la rapidité à agir et le temps de réponse, ont beaucoup d'importance et représentent maintenant un critère important pour les clients dans le choix de leur fournisseur. En conséquence, il est primordial de ne pas faire attendre les clients trop longtemps. Offrir un bon délai de livraison aura alors une influence positive sur les clients.

Le client considère qu'un service est rapide si la perception du temps écoulé (temps perçu) est supérieure ou égale à ses attentes de départ (temps prévu). Le temps perçu est influencé par trois facteurs, comme le démontre la figure 3. Premièrement, le temps réel, donnons comme exemple le moment où le client est impliqué dans la prestation de service jusqu'à la livraison par exemple. Deuxièmement, le client prend en considération certains facteurs, comme le comportement du personnel, pour juger de la rapidité. La valeur perçue, quant à elle, est le rapport entre ce que le client perçoit recevoir de l'entreprise et ce qu'il doit payer pour l'obtenir (Zeithaml, 1988). On comprend donc que le temps perçu joue un rôle de premier plan. En ce qui a trait au temps prévu, selon Nallet et Landry (1997), il est influencé par toutes les variables qui créent des attentes face à la rapidité du service, soit la communication, les expériences antérieures, le niveau de connaissance du service, le comportement des concurrents et finalement les besoins du client.

Figure 3
Modèle conceptuel de la rapidité du service



Source : Nollet et Landry (1997)

Troisièmement, l'entreprise doit inspirer confiance aux clients. L'entreprise doit convaincre la clientèle de son intégrité, de sa crédibilité et de son honnêteté. Pour y parvenir, l'entreprise doit posséder une équipe solide, composée d'employés compétents, puisque la compétence est un facteur déterminant pour les clients quant à la prise de décision d'achat d'un service. La compétence des employés comprend plusieurs éléments soit : la qualité du contact avec le client, la courtoisie, le respect, la reconnaissance, l'accessibilité, la confidentialité, la flexibilité et la convenance.

Finalement, il ne faut pas négliger la quatrième dimension retenue par Parasuraman *et al.* (1985), soit l'empathie qui se définit comme étant la capacité de se mettre à la place du client. La prise en considération des clients et l'attention individualisée est des éléments très importants à ne pas négliger en cas d'erreur de la part de l'entreprise ou au moment de plainte de la part des clients.

2.2.3.1 Les garanties écrites

Dans la littérature, on remarque qu'il existe plusieurs autres dimensions qui permettent de justifier de la qualité des services. Plusieurs auteurs soulignent d'ailleurs les garanties écrites. On dit que les entreprises de service qui utilisent les garanties écrites communiquent d'une certaine façon la qualité des services offerts (Wagner, 1994 ; Sowder, 1996).

En effet, on remarque que les clients sont, de plus en plus, influencés par les garanties écrites et ce, particulièrement pour les entreprises de service. On explique ce comportement par le niveau de risque élevé accordé à l'achat d'un service. Selon Hart (2000), la garantie des services aura un impact sur les clients en réduisant le risque perçu à l'achat du service. De plus, offrir une garantie permet une amélioration continue des services de l'entreprise, elle permet de reconnaître certaines erreurs. Elle peut donc être une stratégie intéressante qui permet de réduire considérablement la perception du risque du client. En cas d'erreur de la part de l'entreprise, cette dernière se doit de prendre les dispositions nécessaires afin de remédier le plus rapidement possible la situation en faveur du client. La garantie écrite peut donc être la solution pour transformer un client mécontent en un client fidèle (Berry et Parasuraman, 1992). Définitivement, la garantie comporte quelques avantages pour l'entreprise, elle permet d'augmenter la performance de l'entreprise (Hart, 1988), d'augmenter la valeur du service (Maher, 1991) et elle permet de fidéliser la clientèle (Evans et al., 1996).

2.3 Le client

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le client joue un rôle actif quant à la production du service. Sa prestation peut se définir par le fait qu'il entre en contact avec les employés de l'entreprise afin de communiquer les informations nécessaires pour la prestation de service. Passer une commande de gaz propane est un bon exemple du rôle du client pour les entreprises se spécialisant dans la distribution de gaz. Ainsi, la qualité

et la précision de l'information transmise par le client, permettront à l'entreprise de connaître les conditions nécessaires afin de rendre un service de qualité.

La raison pour laquelle on accorde autant d'importance au client est simple : le client est la raison d'être d'une entreprise de service. Il constitue certainement la source de données primaire la plus importante. Le but du marketing étant d'évaluer les attentes et les besoins des consommateurs, il va de soi qu'il est primordial pour les gestionnaires de connaître l'opinion des clients sur les services existants. Ainsi, pour conserver les clients existants et en attirer de nouveaux, les entreprises déploient beaucoup d'énergie pour connaître les attitudes et le comportement des consommateurs.

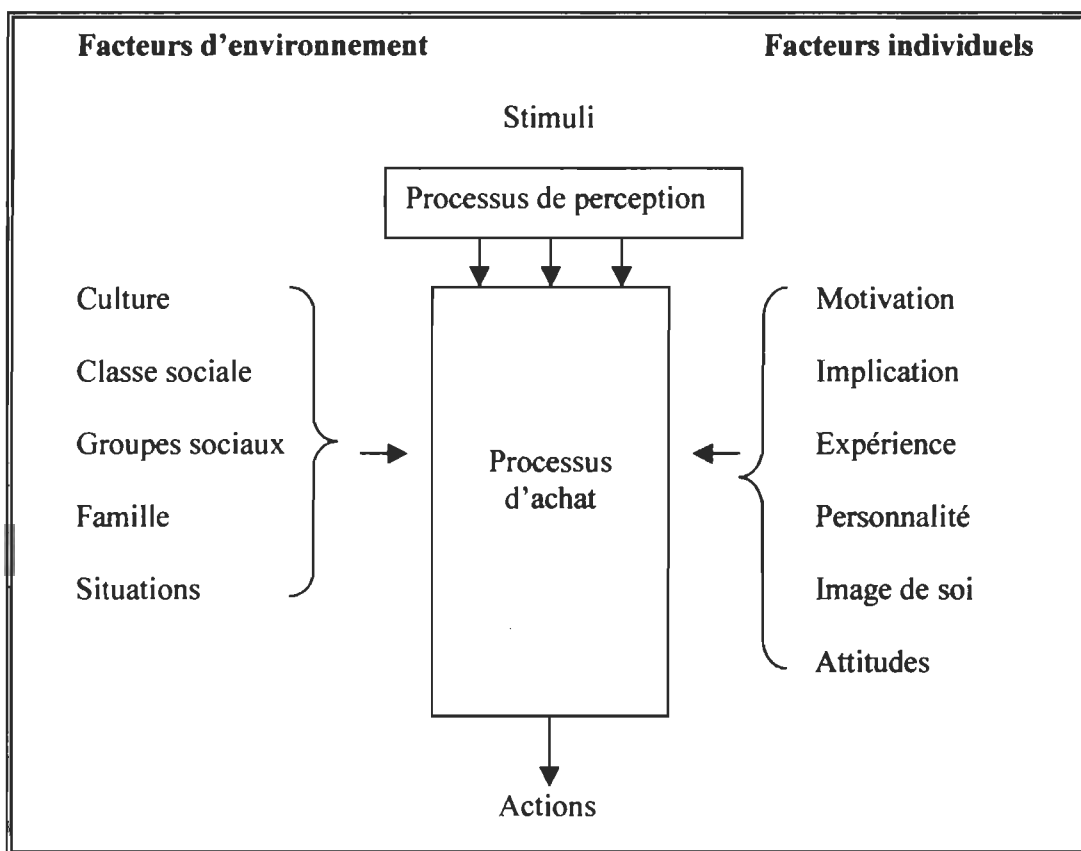
2.3.1 Comportement du consommateur

La compréhension du comportement du consommateur est un autre grand défi pour les gestionnaires de PME. Ainsi, il est indispensable pour les entreprises de service, de bien connaître le comportement de leurs clients cibles. Ces dernières doivent nécessairement effectuer des recherches et des études afin d'obtenir des informations relatives au comportement du consommateur. Les informations acquises sont d'autant plus essentielles pour les gestionnaires d'entreprise afin de retenir les décisions les plus appropriées. Lorsque les entreprises réussissent à obtenir des informations pertinentes concernant le comportement de sa clientèle, les renseignements peuvent facilement devenir une source d'opportunités importante pour les entreprises.

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les clients choisissent une entreprise parmi d'autres par rapport à la capacité qu'a l'entreprise d'offrir les meilleurs services (Berry, 1995). Dans le secteur des services plus particulièrement, les entreprises rappellent que les consommateurs sont de plus en plus exigeants, elles constatent que les besoins de la clientèle sont devenus plus complexes et soulignent la nature insaisissable du consommateur. En effets, les clients perçus comme exigeant recherchent un service très personnalisé et s'attendent à ce que tout soit mis en œuvre pour les satisfaire.

On peut expliquer l'exigence des consommateurs par le fait que ces derniers soient de plus en plus informés, éduqués et qu'ils ont une idée beaucoup plus précise de leurs besoins. Avant de choisir un fournisseur, le client effectue désormais tout un processus d'achat. En effet, l'action, soit l'achat d'un service, dépend entièrement de ce processus d'achat, qui consiste à effectuer une recherche d'informations auprès de son environnement. Comme le démontre la figure 4, les informations provenant des facteurs d'environnement et individuels, permettent d'éclairer le consommateur quant à sa décision d'achat.

Figure 4
Les facteurs explicatifs de l'achat



Source : Ballofet, Boulaire, D'Astou, Daghfous, (2002).

Évidemment, afin de prendre sa décision, le consommateur s'en remet à certains facteurs individuels, tels que sa propre expérience, ses attitudes et sa personnalité. L'attitude des consommateurs envers un service a une influence déterminante sur les décisions d'achat.

Celle-ci se définit comme la tendance à apprécier ou rejeter un produit ou un service. Elle comporte trois niveaux : cognitif, affectif et conatif.

1. Élément cognitif : Prise de conscience des caractéristiques d'un produit ou service.
2. Élément affectif : Développement d'une attitude favorable ou défavorable.
3. Élément conatif : Expression d'un comportement.

Les experts en marketing s'intéressent particulièrement aux attitudes parce qu'ils sont persuadés qu'elles influencent directement le comportement d'achat des gens. Ainsi, si l'on veut comprendre l'attitude d'un client, il faut porter attention aux croyances du client à l'égard du service, au sentiment envers le service et aux intentions d'achat s'y rapportant.

Finalement, une grande partie des informations recueillies proviennent de l'externe, c'est-à-dire auprès des connaissances, sur internet ou dans les médias. Les informations provenant des facteurs d'environnement permettent de soutenir la décision d'achat du consommateur.

2.3.2 L'orientation client

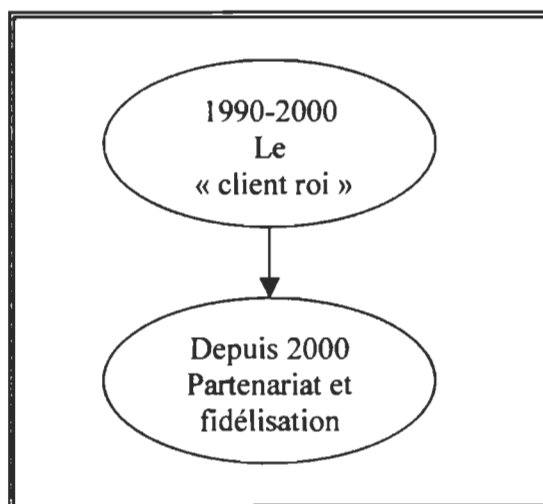
Le fait que les entreprises soient davantage orientées vers les clients, est un phénomène relativement nouveau. La figure 6 présente, les deux périodes, qui représente l'évolution du comportement du consommateur. Ces périodes permettent de mieux comprendre les raisons qui ont poussé les dirigeants d'entreprise de service à accorder plus d'importance à l'orientation client.

Le début des années 1990 représente la période où la pression de la concurrence mondiale a eu pour effet une guerre de prix à travers le monde. Au cours de cette décennie, l'élément décisif d'achat pour les consommateurs était de se procurer le produit ou service au meilleur prix possible. C'est d'ailleurs durant cette période, que les experts en

marketing appellent « Le client roi », puisqu'ils constatent que le consommateur est beaucoup plus informé, en conséquence, beaucoup plus exigeant. Dû à cette révélation, les dirigeants d'entreprise se sont vus dans l'obligation de changer leur vision et réviser leur stratégie en accordant, entre autre, plus d'importance au service à la clientèle.

Depuis 2000, on constate que le comportement du consommateur évolue, dans le sens où, ces derniers s'interrogent davantage sur les conséquences éthiques et sociales des baisses importantes de prix qui ont eu lieu au cours de la décennie antérieure. Par exemple, le consommateur se pose maintenant des questions comme : le meilleur prix implique t-il l'achat d'espadrille de marque populaire fabriqué en Asie par de jeunes enfants? Ces derniers constatent alors que le prix ne doit pas être le seul élément à prendre en considération pour l'achat d'un produit ou d'un service. De ce fait, les clients s'associent davantage avec des entreprises qui prônent les mêmes valeurs et recherchent une relation à long terme avec un seul fournisseur. La fidélité devient donc un aspect très important autant pour le client que pour l'entreprise. C'est donc à partir de cette période que l'entreprise est davantage orientée vers client.

Figure 6
Période d'orientation client



Source : Lacroix (2002).

2.4 Le service

Comme nous l'avons mentionné à maintes reprises, le consommateur se fait de plus en plus exigeant. En conséquence, les entreprises doivent adapter leur offre de service afin de répondre le plus précisément à ces exigences, en donnant de la valeur aux services offerts. Le service devient donc l'élément clé.

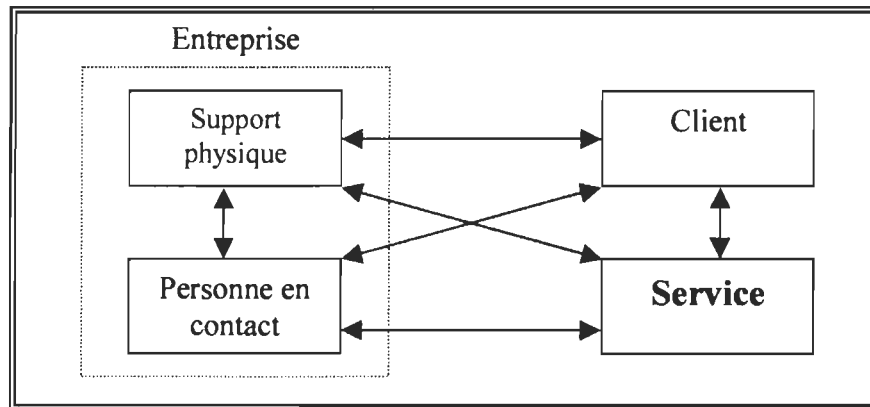
Le service lui-même constitue un élément important dans le service à la clientèle. Dans cette présente partie, nous identifierons les principales caractéristiques du service et nous proposons une définition.

2.4.1 Caractéristiques du service

Comme nous pouvons le constater à la figure 6, le service est la résultante de l'interaction des deux éléments que l'on a vu précédemment, soit l'entreprise et le client. On désigne le processus de création de service par le terme « servuction⁵ ». Eiglier et Langeard (1987) définissent plus spécifiquement la servuction des entreprises de service comme l'organisation systémique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service. Finalement, il est à retenir que le but principal du service est sans contredit de satisfaire le client.

⁵ Eiglier et Langeard (1987).

Figure 6
Les éléments fondamentaux du système de servuction



Source : Eiglier et Langeard (1987).

Il existe principalement deux types de service. D'abord, il y a le service de base qui constitue la principale raison pour laquelle le client s'adresse à notre entreprise. Ce service de base a pour mission de satisfaire le principal besoin du consommateur. Les services de base sont capables, à eux seuls, de justifier la venue du client. Pour l'entreprise Énergie Inc., le service de base est la distribution de gaz propane. Ensuite, on retrouve les services périphériques qu'on définit comme étant des services offerts par l'entreprise mais qui ne répondent pas au besoin principal du consommateur. Ce sont des services qui ajoutent de la valeur au service de base. Cependant, ils ne justifient pas la venue de nouveaux clients à eux seuls. Par exemple, le service d'installation, de réparation et la vente d'appareil de chauffage sont des activités qui constituent un service élémentaire à une PME de services au détail dans le domaine du gaz propane.

2.4.2 Définition de service

Le marketing des entreprises de service n'est pas différent de celui des compagnies produisant des biens de grande consommation, dans le sens où, le produit et le service ont le même rôle, soit de procurer une satisfaction au client. Cependant, il est généralement plus difficile de gérer les entreprises de service, puisqu'elles possèdent plusieurs particularités, comme par exemple, elles doivent conserver des contacts prolongés avec leurs clients comparativement à l'entreprise qui vend des produits.

De plus, les entreprises de services exposent leur clientèle à un haut niveau de risque lorsqu'elles achètent un service (Zeithaml, 1981 ; Murray, 1991 ; Murray et Schlachter, 1990 ; Sweeney et al., 1999). En effet, les consommateurs prennent un plus grand risque en achetant un service qu'en achetant un produit (Zeithaml, 1981 ; Eiglier et Langeard, 1987). On explique ces deux affirmations par le fait que les services sont par définition, intangibles (Bateson, 1977) ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Zeithaml et al., 1985), hétérogènes (Silvestro et al., 1992), éphémères et diffèrent sensiblement de la consommation de produits tangibles et durables. L'intangibilité est la caractéristique dominante du service parce qu'il est impossible à stocker et à toucher. On ne peut retourner un service comme on le fait avec un produit. Un service est définitivement plus abstrait qu'un produit, puisqu'il est plus difficile pour le client d'obtenir une représentation mentale par nos sens avant son utilisation.

D'après les auteurs qui précèdent, le client de service achète plutôt un résultat, comparativement au client qui achète un produit qui va lui permettre d'obtenir un résultat. Le client paye et s'attend en retour à recevoir un service de qualité. Finalement, un service est un acte, une performance, une expérience et non pas un objet physique. C'est l'expérience avec l'entreprise qui permet au client de se faire une idée sur la qualité des services, ce qui signifie que l'expérience des clients est descriptible.

2.5 LA SATISFACTION

Selon Sulek et al. (1995), un service à la clientèle a des effets positifs sur la satisfaction de la clientèle et des répercussions sur la performance de l'entreprise. À l'inverse, un service pauvre à la clientèle, restreint le potentiel de l'entreprise et peut avoir des effets négatifs sur la performance de celle-ci. On l'explique par le fait que la conception du service à la clientèle dans les entreprises de service apporte souvent une réduction des coûts, une augmentation de l'efficacité, un accroissement de la rapidité, une meilleure coordination entre les divers départements et une plus grande satisfaction au travail des employés concernés. Cependant, le plus important dans la conception du service à la clientèle est certainement la satisfaction de la clientèle et d'assurer la fiabilité du service, c'est-à-dire de donner au client le service requis, dans les délais prescrits, conformément à la promesse, implicite ou explicite, faite aux clients, sans erreur ni défaillance, selon les modalités convenues, avec constance dans le niveau de qualité d'une fois à l'autre (Desormeaux et Lafrance, 2001). On peut donc différencier le succès d'une entreprise de la concurrence par la satisfaction de sa clientèle et par le fait de la maintenir à long terme. La satisfaction de la clientèle peut être un bon indicateur de la santé du service à la clientèle et de la santé de l'entreprise en général.

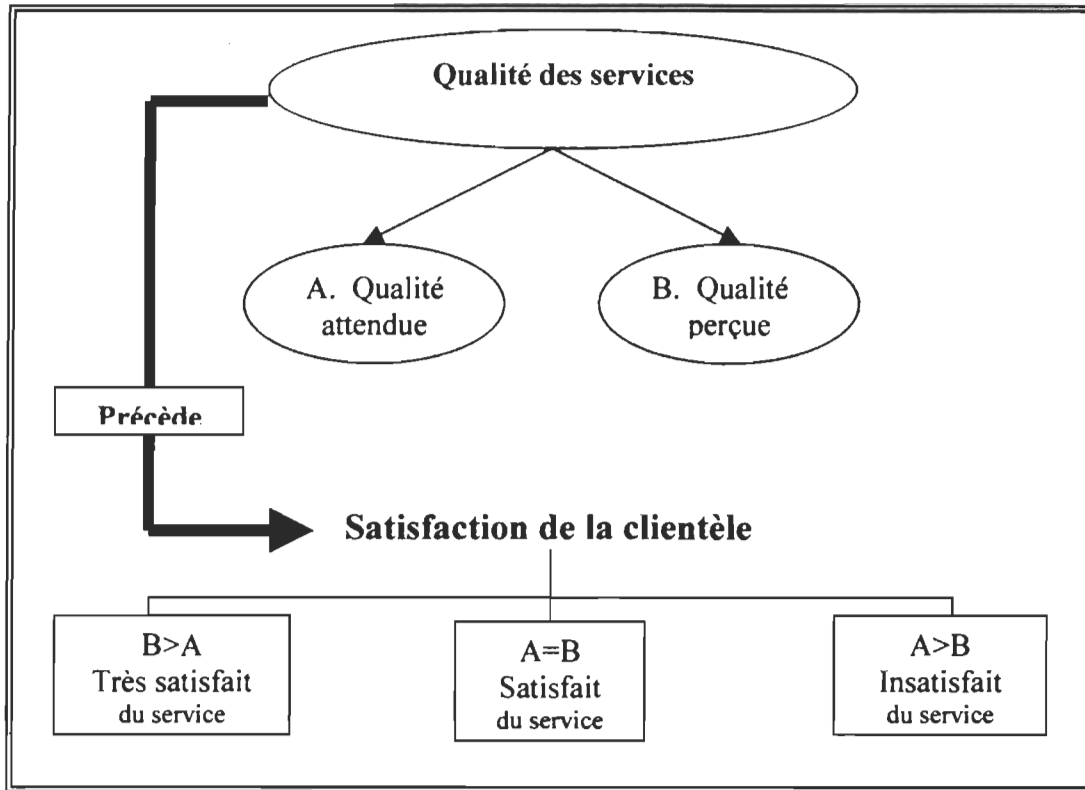
La satisfaction des clients reçoit beaucoup plus d'attention depuis la dernière décennie due à l'augmentation de la concurrence (Babin et Griffin, 1998 ; Walker, 1995 ; Woodruff et Gardial, 1996). Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprise ne peuvent pas se permettre de considérer la satisfaction de la clientèle comme étant acquise. La satisfaction est une affaire relative et ils doivent tenir compte que la satisfaction des clients est éphémère. Il ne s'agit plus simplement de satisfaire le client, mais encore faut-il être proactif afin de dépasser ses attentes et anticiper ses besoins. La satisfaction de la clientèle exige alors une analyse en profondeur et une très bonne compréhension des attentes, des désirs, des souhaits et du comportement des consommateurs. L'entreprise doit vivre en accord avec les attentes et avec le comportement de la clientèle. Malheureusement, pour les entreprises de service, il serait plus difficile de dépasser les attentes en matière de service qu'en produit.

2.5.1 La définition de la satisfaction

On définit la satisfaction de la clientèle comme la post-évaluation d'une expérience, qui consiste en une évaluation globale des services reçus de l'entreprise (Anderson et Fornell, 1994 ; Parasuraman et al., 1985). Kotler (1991) précise davantage cette définition et insiste sur le fait que la satisfaction est l'évaluation du service reçu par rapport aux attentes fixées au départ. La satisfaction ou l'insatisfaction des clients est donc basée sur des expériences positives ou non avec une entreprise (Bitner et Hubbert, 1994). En somme, la satisfaction est une réponse positive suite à une expérience de consommation et l'insatisfaction est une réponse négative.

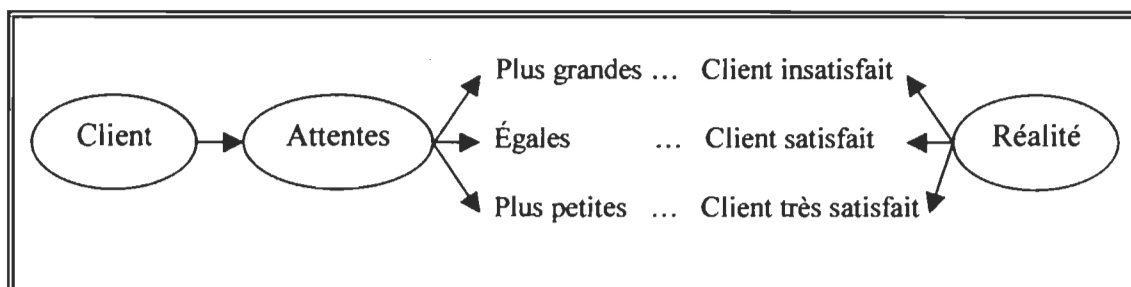
La satisfaction post-achat est un des processus des plus importants dans le domaine du comportement du consommateur. C'est pourquoi la relation entre la satisfaction de la clientèle et la qualité des services, a reçu une attention particulière dans la littérature depuis les dernières années (Bolton et Drew, 1994). Dick et Basu (1994), Anderson et Fornell (1994), Iacobucci et al. (1995) et Rust et Oliver (1994) sont d'accord pour affirmer que la qualité des services est une dimension primordiale de la satisfaction et que la qualité des services est un antécédent de la satisfaction. Comme le démontre la figure 7, le degré de satisfaction de la clientèle dépend de l'évaluation de la qualité du service que fait le client, qui porte à la fois sur le résultat final et sur la manière dont le service a été fourni. La qualité des services est la conformité entre la qualité obtenue et la qualité attendue par le client, et ceci en toutes circonstances.

Figure 7
Influence de la satisfaction de la clientèle



Dans la littérature, on compare principalement deux éléments importants soit, la qualité du service attendu (les attentes) versus le service reçu (la réalité). La satisfaction résulte donc d'une comparaison entre les attentes du client et la réalité, soit la performance perçue du service. On constate que les attentes des clients jouent un rôle majeur sur la satisfaction de la clientèle.

Figure 8
Modèle de la satisfaction



La figure 8 démontre que plus l'écart entre les attentes et la réalité est grand, plus la satisfaction ou l'insatisfaction sera grande. De sorte qu'un client sera très satisfait des services reçus si ses attentes étaient plus petites par rapport à la réalité (réalité > attentes), soit la prestation de service offerte par l'entreprise. Au contraire, un client qui avait beaucoup d'attentes au départ par rapport au service reçu (réalité < attentes) sera insatisfait. Le client dont les attentes sont égales avec la prestation de service reçu sera simplement satisfait. Il faut être vigilant avec ses clients, puisque ce sont généralement les clients qui sont seulement « satisfaits » qui seront portés à changer plus facilement de fournisseur comparativement à un client « très satisfait » (Kotler, 1994).

2.5.2 La qualité des services

Depuis la dernière décennie, on remarque une augmentation considérable de la littérature concernant le concept de la qualité des services. En effet, les chercheurs s'intéressent de plus en plus à ce concept (Grönroos, 1993 ; Patterson et Johnson, 1993 ; Anderson et Fornell, 1994 ; Rust et Oliver, 1994 ; Taylor et Baker, 1994). On peut expliquer cet intérêt particulier, par le fait que la qualité des services, est maintenant considérée comme un grand défi à relever pour une majorité des entreprises de service (Blackston, 1988 ; Sherden, 1988).

L'objectif ultime du service à la clientèle devrait être la satisfaction, laquelle passe par la qualité des services offerts. En ce sens, la qualité des services doit définitivement être au centre de la mission du service à la clientèle, tant au niveau de la relation client-entreprise, qu'au niveau de la vente et des délais de livraison du service.

Dans un environnement compétitif comme celui d'aujourd'hui, l'attention portée à la qualité des services devient de plus en plus un élément essentiel à inclure dans la stratégie d'entreprise pour mener au succès et à la survie de celle-ci (Phillips et al., 1983; Parasuraman et al., 1985; Reichheld et Sasser, 1990). Miser sur la qualité des services est une stratégie de plus en plus employée par plusieurs entreprises afin de demeurer compétitif par rapport à la concurrence (Brown et Swartz, 1989 ; Parasuraman et al.,

1988). En effet, il ne s'agit plus maintenant qu'un élément de différenciation, mais la qualité est plutôt un pré-requis exigé par les clients. Une des conséquences de l'augmentation de la concurrence est sans contredit que les clients sont de plus en plus critiques et exigeants envers la qualité des services qu'offrent les entreprises de service concurrentes (Antonacopoulou et Kandampully, 2000). Les clients sont, en effet, davantage concernés par la qualité services reçue (Boughton et al., 1996 ; Brown et Kuehl, 1990 ; Nowak et al., 1997). C'est pourquoi il est maintenant essentiel pour les entreprises de service de tenir compte de la qualité de ses services offerts.

Définir la qualité des produits tangibles est déjà assez complexe mais évaluer la qualité d'un service l'est encore plus et d'autant plus difficile à déterminer. L'intangibilité des services fait que l'évaluation de la qualité est beaucoup plus complexe à effectuer (Zeithaml, 1981). Beaucoup de consommateurs ont, en effet, de la difficulté à reconnaître la qualité d'un service. Les clients se fient généralement à plusieurs composantes afin d'évaluer la qualité des services. Les composantes utilisées pour l'évaluation de la qualité d'un produit, ne sont cependant pas nécessairement les mêmes. Le tableau 2 présente les composantes généralement les plus utilisées pour définir la qualité d'un service. Cependant, selon les exigences de la clientèle, les composantes pour évaluer la qualité d'un service peuvent être très différentes. Certes, la qualité est relative, ce qui fait en sorte, que deux clients qui obtiennent exactement le même service pourront avoir des perceptions de la qualité très différentes dépendamment des attentes de départ.

Tableau 2
Les composantes de la qualité d'un produit
comparativement à la qualité d'un service

Qualité d'un produit	Qualité d'un service
Performance fonctionnelle	Compétence du personnel
Fonctions complémentaires	Fiabilité
La conformité	Réactivité
La fiabilité	Accessibilité
La longévité	Compréhension
Les services pendant et après-achat	Communication
L'esthétique	Crédibilité
La perception de la qualité	Sécurité
	Courtoisie du personnel
	Tangibilité

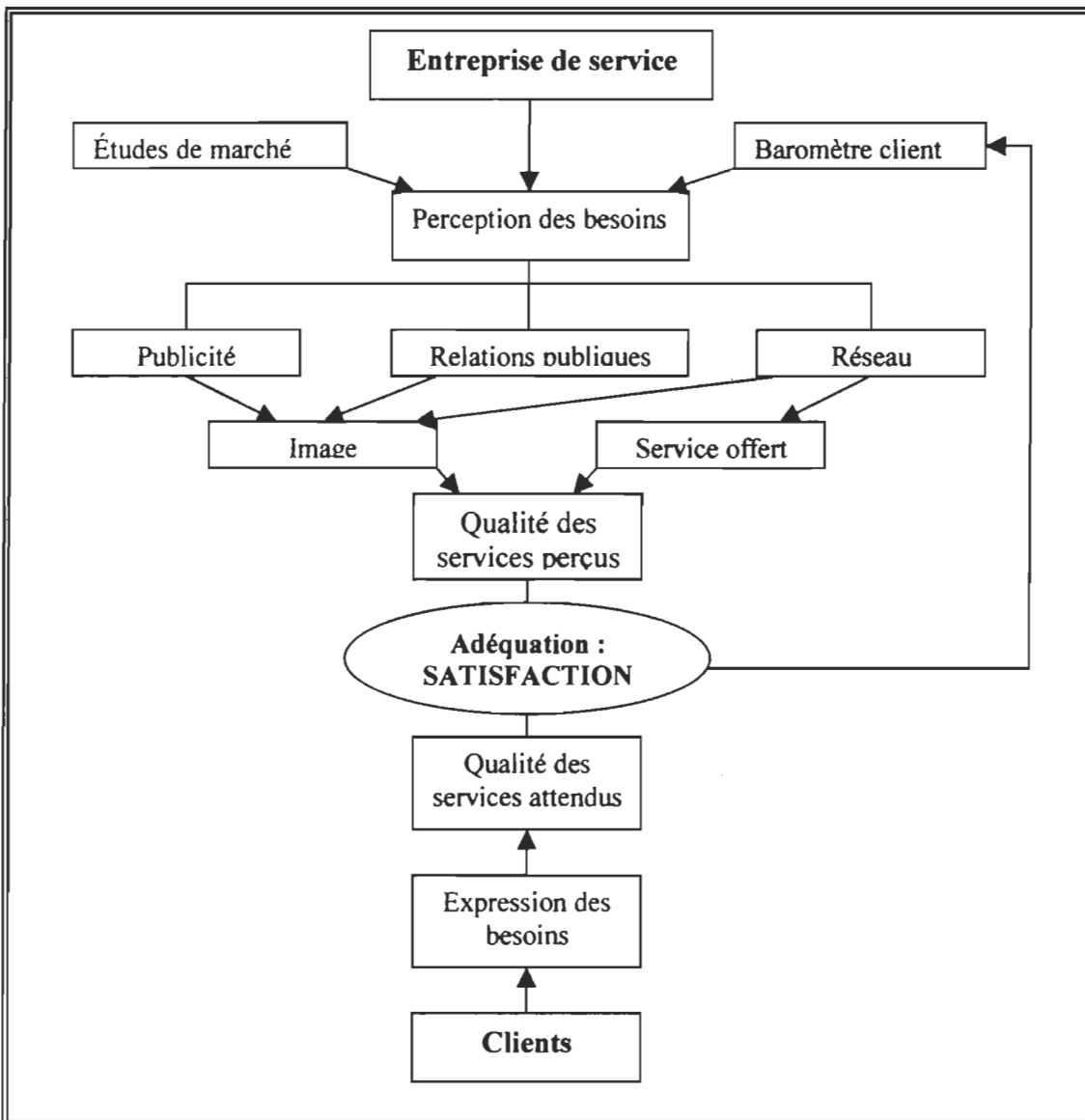
Source : Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985)

Selon la littérature, on peut définir la qualité des services par le résultat de la comparaison que fait le client entre la prestation de service reçue et la perception que le client avait du service au départ (Lewis et Boomes, 1983; Lehtinen et Lehtinen, 1982; Grönross, 1984, Parasuraman et al., 1985, 1988, 1994). Zeithaml (1988) appui cette affirmation en soutenant que le client reconnaît la qualité du service par l'observation et l'évaluation du processus en fonction de l'expérience reçue. Toujours dans le même sens, Berry et al. (1985) reconnaissent que la qualité des services est attribuée à la recherche et à l'expérience qu'a effectuée le client pour l'évaluer. En somme, les auteurs s'entendent pour décrire la qualité des services comme étant la qualité perçue par le client qui est le résultat de l'évaluation qu'il a fait du service reçu et de son expérience.

La qualité des services résulte d'un long processus, représenté à la figure 9, qui dépend de deux éléments, soit l'entreprise de service et le client. Dans un premier temps, les entreprises de service doivent obligatoirement tout mettre en oeuvre pour répondre en toutes circonstances aux attentes du client. Elles se doivent de trouver des moyens afin de connaître les besoins et les attentes des clients en terme de qualité de service. Pour y parvenir, les études de marché et les sondages sur la satisfaction sont de bonnes façons pour obtenir de l'information sur la clientèle. Ensuite, une fois le comportement des clients bien compris, il dépend de la capacité du personnel de l'entreprise à satisfaire les

attentes du client. Le souci de la qualité de la part des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise, sont indispensables pour obtenir une prestation de qualité.

Figure 9
Le processus de la qualité des services et la satisfaction des clients



Source : Adapté de Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985)

Deuxièmement, la qualité des services dépend du jugement du client quant à la capacité de l'entreprise de service de répondre adéquatement à ses besoins. En effet, le consommateur lui-même, joue un rôle déterminant sur la qualité des services. Le client

est directement impliqué dans le processus, puisqu'il participe à la production du service en raison de l'expression de ses besoins et de ses attentes.

2.5.3 Conséquences de la satisfaction

La satisfaction globale des clients envers les services a plusieurs conséquences positives pour l'entreprise. En effet, les clients dit « satisfaits » et « très satisfaits », auront beaucoup plus de chance de requérir à la même entreprise pour solliciter les services. De plus, les clients ayant eu une expérience positive, parleront à leurs connaissances de leur expérience, ce qui aura pour effet, de faire connaître l'entreprise auprès de clients potentiels.

2.5.3.1 Intention de rachat

Le degré de satisfaction ou d'insatisfaction du client à une incidence majeure sur l'utilisation de services dans le futur auprès de la même entreprise. Suite à une mauvaise expérience, donc insatisfaction des services offerts par l'entreprise, le client a le choix de répéter ou non l'achat du service.

Parasuraman et al. (1994) ont effectué une étude et émis comme hypothèse que seule la dernière transaction spécifique avait une influence sur la satisfaction et sur les intentions de rachat. Ils soutiennent que la variable médiatrice entre la satisfaction et les intentions de rachat était le dernier achat de service. Finalement, les résultats de leur enquête révèlent que leur hypothèse était fausse. La satisfaction de la dernière transaction n'est pas un bon indicateur à lui seul pour les décider des intentions de rachat. Ils ont constaté que même si la satisfaction lors du dernier achat n'était pas élevée, les intentions de rachat l'étaient si la satisfaction globale des services reçus ultérieurement étaient élevés. Les clients sont portés à donner une seconde chance à l'entreprise qui n'a pas su répondre adéquatement au besoin lors du dernier achat.

Il n'y a pas de doute, tous les auteurs s'entendent pour dire que la satisfaction globale du service a des impacts sur les intentions d'achat futur. Cronin et Taylor (1992) affirment, que la qualité des services est l'élément de base pour la satisfaction de la clientèle et que cette satisfaction influence les décisions d'achat futur. LaBarbera et Mazursky (1983) concluent également que la satisfaction influence les intentions de rachat. La satisfaction de la clientèle est positivement reliée avec les intentions de rachat et la fidélisation (Anderson et Fornell, 1994 ; Anton, 1996 ; Bitner, 1990). Rust et Williams (1994) ont, quant à eux, remarqué que les clients « très satisfaits » ont des intentions de rachat beaucoup plus fortes que les clients « satisfaits ».

En somme, les deux raisons principales qui font en sorte que le client répète l'achat auprès de la même entreprise sont sa satisfaction (Cronin et Taylor, 1992 ; Parasuraman et al., 1985, 1988) et souvent le manque d'alternative (Biong, 1993).

2.5.3.2 Le bouche-à-oreille

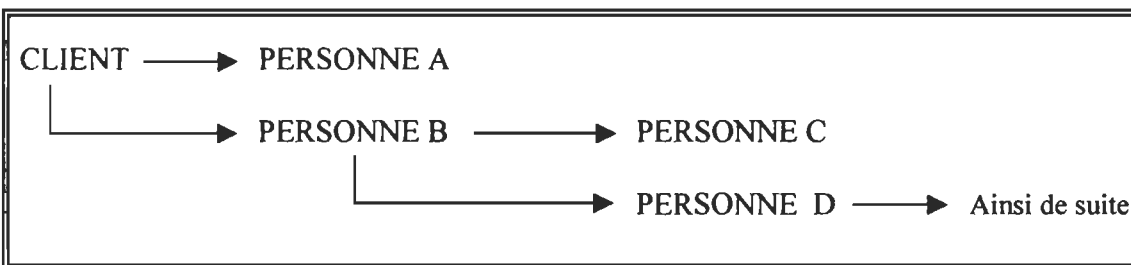
Plusieurs recherches affirment qu'il existe une relation significative entre la satisfaction de la clientèle et le fait que le client recommande l'entreprise (Hartline et Jones, 1996 ; Holmund et Kock, 1996 ; Tanner, 1996). Selon Danaher et Rust (1994) et Dabholkar et al. (1996), la qualité des services est associée au fait que des clients recommandent de manière positive l'entreprise. Reichheld et Sasser (1990) appuient d'ailleurs cette affirmation. Le bouche-à-oreille est, en effet, très représentatif de la qualité des services selon les experts en marketing. Parasuraman et al. (1988, 1991b), quant à eux, mentionnent que plus la perception de la qualité du service est élevée, plus le client sera porté à recommander l'entreprise à des connaissances. Cependant, les clients insatisfaits ne se privent généralement pas pour parler de leur fâcheuse expérience avec leurs connaissances. En ce sens, la mémoire du client étant sélective, certains clients ne retiendront que l'étape de la transaction qui les a singulièrement déplu.

Finalement, un client qui expérimente le service d'une nouvelle entreprise en parlera généralement avec ses connaissances et il insistera surtout s'il a été très satisfait ou insatisfait de son expérience.

2.5.3.2.1 Définition du bouche-à-oreille

On définit le bouche-à-oreille comme la communication informelle à d'autres consommateurs concernant les caractéristiques du service (Westbrook, 1987). Il s'agit de la transmission d'informations positives ou négatives sur le service offert par l'entreprise. Le bouche-à-oreille influence les décisions d'achat des clients actuels et des clients éventuels. Il constitue une source majeure d'information pour prendre des décisions d'achat (Murray, 1991). Les recommandations d'une seule personne peuvent être assez pour convaincre une autre personne de choisir l'entreprise pour être fournisseur (Glassman et Glassman, 1981 ; Gremler, 1994 ; Price et Feick, 1984 ; Reingen, 1987 ; Steward et al., 1989 ; Swartz et Stephens, 1983). La chaîne du bouche-à-oreille (figure 10) peut avoir un effet multiplicateur sur la clientèle ce dont les entreprises de service ne doivent pas négliger.

Figure 10
Chaîne du bouche-à-oreille



Le bouche à oreille est particulièrement important dans les entreprises de service. Les recommandations d'un bouche-à-bouche positif peuvent servir de force fantastique de marketing pour une entreprise (Raman, 1999). Les clients satisfaits du service sont de

vrais ambassadeurs pour l'entreprise. Le bouche-à-oreille positif permet d'accroître considérablement la clientèle de l'entreprise. Le meilleur effet pour l'entreprise est lorsqu'un client réfère l'entreprise à des clients potentiels (Heskett et al., 1997). Son importance s'explique par la force de persuasion que possède l'émetteur, soit le client. Le client qui recommande l'entreprise à une connaissance jouit d'une certaine crédibilité dans l'esprit de l'ami, c'est pourquoi il a beaucoup d'influence sur ce dernier. On constate également que les clients sont particulièrement plus motivés à recommander l'entreprise à des amis lorsqu'ils entretiennent une relation inter-personnelle avec un des employés de l'entreprise (Czepiel et Gilmore, 1987 ; Surprenant et Solomon, 1987). De plus, un client qui recommande une entreprise est un indicateur de fidélisation de la clientèle (Day, 1969 ; Reichheld et Sasser, 1990), ce qui est très important pour le succès d'une entreprise.

Des répercussions néfastes sur l'entreprise peuvent cependant être causé par le bouche-à-oreille néfastes. Des commentaires négatifs peuvent développer une véritable aversion pour les clients potentiels. Certaines statistiques révèlent qu'un client insatisfait racontera sa mésaventure à dix autres personnes autour de lui, tandis qu'un client heureux n'exprimera sa satisfaction qu'auprès de trois autres. Les conséquences d'un mauvais service sont extrêmement importantes, puisqu'un client insatisfait en parle de trois à cinq fois plus qu'un client dit satisfait.

2.6 LA FIDÉLISATION

Plusieurs auteurs ont traité de la notion de fidélité et en ont proposé diverses définitions. Selon Gremler et Brown (1996) un client fidèle se décrit par les chances qu'un client répète son achat chez le même fournisseur, c'est-à-dire qu'il possède une attitude positive à retourner chez ce même fournisseur, et qu'il considère ce seul fournisseur pour combler son besoin. On définit également la fidélité en terme de durée de conservation du client, c'est-à-dire le temps écoulé depuis qu'il fait affaire avec la même entreprise. Plus la période est longue, plus le client sera considéré fidèle. Les clients fidèles sont décrits par Reichheld (1996) comme « globalement préférant des relations stables et durables ; ils sont plus rentables que d'autres ; ils trouvent vos produits et services plus intéressants que ceux de vos concurrents. Vos atouts correspondent mieux à leurs besoins et possibilités »⁶. Les différents auteurs sont unanimes pour confirmer que lorsque le consommateur est satisfait du choix du fournisseur qu'il a choisi précédemment, le client sera naturellement et fondamentalement fidèle (Desormeaux et Lafrance, 2001). De plus, on remarque dans la littérature que la majorité des recherches sur la fidélité sont généralement effectuée sur les entreprises de détail (produits) et très rarement elles sont réalisées sur les entreprises de service (Gremler et Brown, 1996). Pourtant, on ne peut pas généraliser la fidélité à un produit à la fidélité d'un service (Keaveney, 1995 ; Gremler et Brown, 1996). La raison principale est simple : la fidélité à un service est dépendante de la relation qu'il existe entre le client et l'entreprise (Macintosh et Lockshin, 1998).

Depuis le début des années 1990, le phénomène de la fidélisation est devenu une préoccupation croissante des praticiens en marketing (Desormeaux et Lafrance, 2001). Aujourd'hui dans un environnement en continuel changement, les entreprises de service misent évidemment sur la qualité de leurs services offerts mais également sur l'augmentation de la fidélisation de leur clientèle. Les dirigeants de PME sont conscients du fait qu'ils doivent davantage fidéliser leurs clients afin de construire des relations durables et équilibrées. Les dirigeants demeurent intéressés par la conquête de nouveaux clients, mais le fait d'entretenir une relations à long terme entre les deux parties devient

⁶ Frederick F. Reichheld, L'effet loyauté, Dunod, Paris, 1996.

de plus en plus une priorité. Pour confronter cette nouvelle réalité vers une fidélisation de la clientèle efficace, les entreprises tentent de différencier les services offerts en optant pour une relation à long terme orienté vers le client. La nouvelle tendance pour les entreprises de service est donc d'axer beaucoup d'effort pour cultiver une relation client-entreprise (Reichheld et Sasser, 1990), puisque sans contredit, le service centré sur la qualité de la relation entre le client et l'entreprise peut faire toute la différence.

La fidélisation de la clientèle consiste, évidemment, à offrir un bon service à la clientèle ce qui permet le maintien d'une relation durable avec le client. Celle-ci comporte également plusieurs autres avantages pour l'entreprise de service notamment l'ajout de nouveaux clients. Comme nous l'avons vu précédemment, la fidélité d'un client permet des ventes répétées auprès de l'entreprise mais elle influence également les ventes auprès d'autres clients. En effet, les clients fidèles font beaucoup de bouche-à-oreille auprès de leurs connaissances, ils agissent à titre d'ambassadeurs car ils seront généralement heureux de référer l'entreprise à des personnes qu'ils apprécient, ce qui permet de développer la notoriété de l'entreprise. Selon Selnes (1998), une bonne réputation de l'entreprise mène à la fidélisation. Sous cet aspect, le client fidèle permet à l'entreprise de réduire considérablement ses dépenses marketing, puisque ça lui coûte moins cher en communication. De plus, le client fidélisé est davantage imperméable aux offres des concurrents. Fornell et al. (1996) le confirment en supposant un lien positif entre la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Fornell (1992) affirme qu'un haut degré de satisfaction va résulter d'un haut taux de fidélité pour l'entreprise, en ce sens, le client ne fera aucune démarche d'information auprès de la compétition. En somme, les clients fidèles constituent un actif majeur pour les entreprises de service.

Aujourd'hui, perdre un client est nuisible pour une entreprise, car la conquête de nouveaux clients est une démarche particulièrement coûteuse et dont le résultat est parfois incertain (Koskas, 1997). En effet, Fornell et Wernerfelt (1987) concluent qu'il est préférable pour une entreprise de dépenser ses ressources pour garder ses clients existants plutôt que de mettre des efforts pour aller chercher de nouveaux clients. Il est effectivement moins difficile et moins coûteux, soit plus rentable, de conserver un client plutôt que de le remplacer par un nouveau. Remplacer un client perdu est

particulièrement dispendieux pour deux raisons différentes. La première s'explique par le fait que la promotion pour attirer de nouveaux clients est dispendieuse et la seconde est que la période pour qu'un nouveau client soit rentable est longue. Pour appuyer ces allégations, on démontre dans la littérature (Koskas, 1997) qu'il en coûte un pour fidéliser et trois pour conquérir. De plus, on évalue à près de cinq fois le coût de récupération d'un client « pas tout à fait satisfait » qui aurait quitté son fournisseur pour un fournisseur concurrent. Voilà plusieurs raisons qui justifient que les entreprises de service accordent maintenant plus d'importance à la fidélisation.

2.6.1 Maintien de la relation à long terme

Au début d'une nouvelle relation d'affaires, il va de soi que le client désire entretenir une relation avec son fournisseur la plus longue possible. Cependant, il existe plusieurs raisons qui expliquent le fait que le client ne souhaite pas répéter l'achat avec la même entreprise. En ce sens, les clients ne sont pas infidèles à une entreprise mais le deviennent généralement à la suite de certaines décisions prises par les gestionnaires d'entreprises qui sont de moins bien satisfaire les attentes de leurs clients. Les dirigeants qui en arrivent à une telle décision, le font généralement pour réduire leurs coûts et faire plus de profit à court terme (Desormeaux et Lafrance, 2001). Dans ce cas, le gestionnaire de marketing ne peut se plaindre de l'infidélité de ses clients lorsque celle-ci est causée par l'infidélité de l'entreprise à la promesse qu'elle a faite à ses clients (Desormeaux et Lafrance, 2001).

Il n'est pas facile d'obtenir de la part d'un client un taux de fidélité de 100%. Les clients de longue date sont, comme nous venons de le mentionner, plus précieux que jamais et pourtant jamais leur fidélité n'a été si précaire. Les entreprises de services doivent, pour arriver à la fidélisation de leur clientèle, saisir l'opportunité du contact direct (relation client-entreprise) en développant une politique de communication adéquate. La satisfaction et la fidélisation de la clientèle doivent être perçues comme un continuum. La fidélisation de la clientèle suppose, en effet, de demeurer à l'écoute des clients. Pour y arriver, le suivi auprès de la clientèle peut fournir à l'entreprise une masse d'information.

Les suggestions et commentaires des clients peuvent avoir des effets bénéfiques pour l'entreprise s'ils sont pris sérieusement en considération. Le suivi de la relation entre les deux parties aura pour résultat d'apporter des correctifs à la prestation de service s'il y a lieu, d'améliorer de façon continue la qualité des services offerts et permettra l'augmentation de la satisfaction de la clientèle. Ainsi, le suivi peut servir de mécanismes de rétroaction pour les entreprises de service afin d'évaluer régulièrement la qualité des services offerts. L'évaluation de la satisfaction de la clientèle ne doit pas se faire uniquement une fois par année, mais tout au long de l'année. L'évaluation régulière de qualité de prestation de service permettra sûrement l'amélioration des performances de l'entreprise.

Effectivement, les bonnes relations client-entreprise et le suivi sont les clés du succès de la fidélisation. Un suivi direct et personnalisé avec le client est considéré comme un avantage concurrentiel, puisqu'il s'intéresse à l'évolution des besoins de ses clients sur une longue période. Cette relation à long terme entre les deux parties a l'avantage d'effectuer une veille commerciale, c'est-à-dire qu'elle constitue une technique de fidélisation auprès des clients. En effet, la veille d'information auprès des clients permet le suivi de leur satisfaction. De plus, cette veille d'information permet également d'obtenir certaines informations concernant les concurrents. Avec la mondialisation des marchés, à tous les jours on retrouve un nouveau concurrent qui est capable d'offrir à la clientèle, des services de qualité semblable ou meilleure et à des prix équivalents. C'est pourquoi il est important que les dirigeants accordent de l'intérêt au fait que les clients peuvent fournir certains renseignements pertinents relatifs au comportement des concurrents. Il est indispensable pour les entreprises de service de tenir compte de l'évolution dans l'environnement commercial. Tenir compte des forces et des faiblesses de ces concurrents permet d'anticiper certaines réactions de la concurrence, de se différencier de la concurrence et finalement permet de toujours offrir les meilleurs services aux clients. La veille commerciale amène parfois les gestionnaires d'entreprise à modifier certains de leurs objectifs marketing.

2.6.1.1 La gestion des plaintes

La gestion des plaintes occupe une place importante dans le département du service à la clientèle (Coupet, 1990). En effet, être à l'écoute des clients invite ces derniers à transmettre beaucoup d'informations à l'entreprise, quelles soient positives ou négatives, par l'intermédiaire des plaintes, suggestions et commentaires. Le personnel doit recevoir positivement les plaintes. Elles sont des sources d'informations précieuses pour l'entreprise, puisqu'elles permettent de connaître les principaux problèmes quant à la prestation de service. De ce fait, elles permettent à l'entreprise de prendre les dispositions nécessaires pour améliorer la satisfaction de la clientèle. Cependant, on dit que les clients mécontents ne se plaignent pas, au contraire. En ce sens, Kotler (1994) affirme qu'il y a environ seulement 5% des clients insatisfaits qui font une plainte à l'entreprise. Alors, les clients insatisfaits qui ne se plaignent pas, changent simplement de fournisseur, ce qui est navrant pour l'entreprise.

En conclusion à ce chapitre, le service à la clientèle occupe une place de plus en plus importante au sein des entreprises de service. Les dirigeants d'entreprise se doivent de tenir compte de la satisfaction de la clientèle afin d'être compétitifs avec la concurrence. En effet, ces derniers reconnaissent l'importance de former et de sensibiliser davantage le personnel en contact avec les clients vers la satisfaction de la clientèle. Pour y arriver, le personnel en contact doit être conscient que pour les entreprises de service, la satisfaction de la transaction du client dépend énormément de la qualité de la relation entre les deux parties. En effet, la vente de services ne se gère pas de la même manière que la vente de produits, puisque la notion de qualité des services est différente de celle de la qualité des produits. De plus, les clients jouent rôle actif dans la prestation de service, ce qui implique que les entreprises de service doivent posséder une bonne connaissance des caractéristiques du service évaluées par ces derniers. Finalement, la satisfaction de la clientèle influence naturellement la fidélité du client, c'est-à-dire que tant et aussi longtemps que le niveau de satisfaction du client sera élevé, celui-ci ne ressentira pas le besoin de s'informer auprès des concurrents, ce qui aura comme conséquence la fidélisation de la clientèle. Tous les éléments que nous venons de traiter au présent

chapitre nous permettent de passer à la section suivante, soit le chapitre 3, où l'on établit le cadre conceptuel et les objectifs de recherche.

CHAPITRE 3

LE CADRE CONCEPTUEL

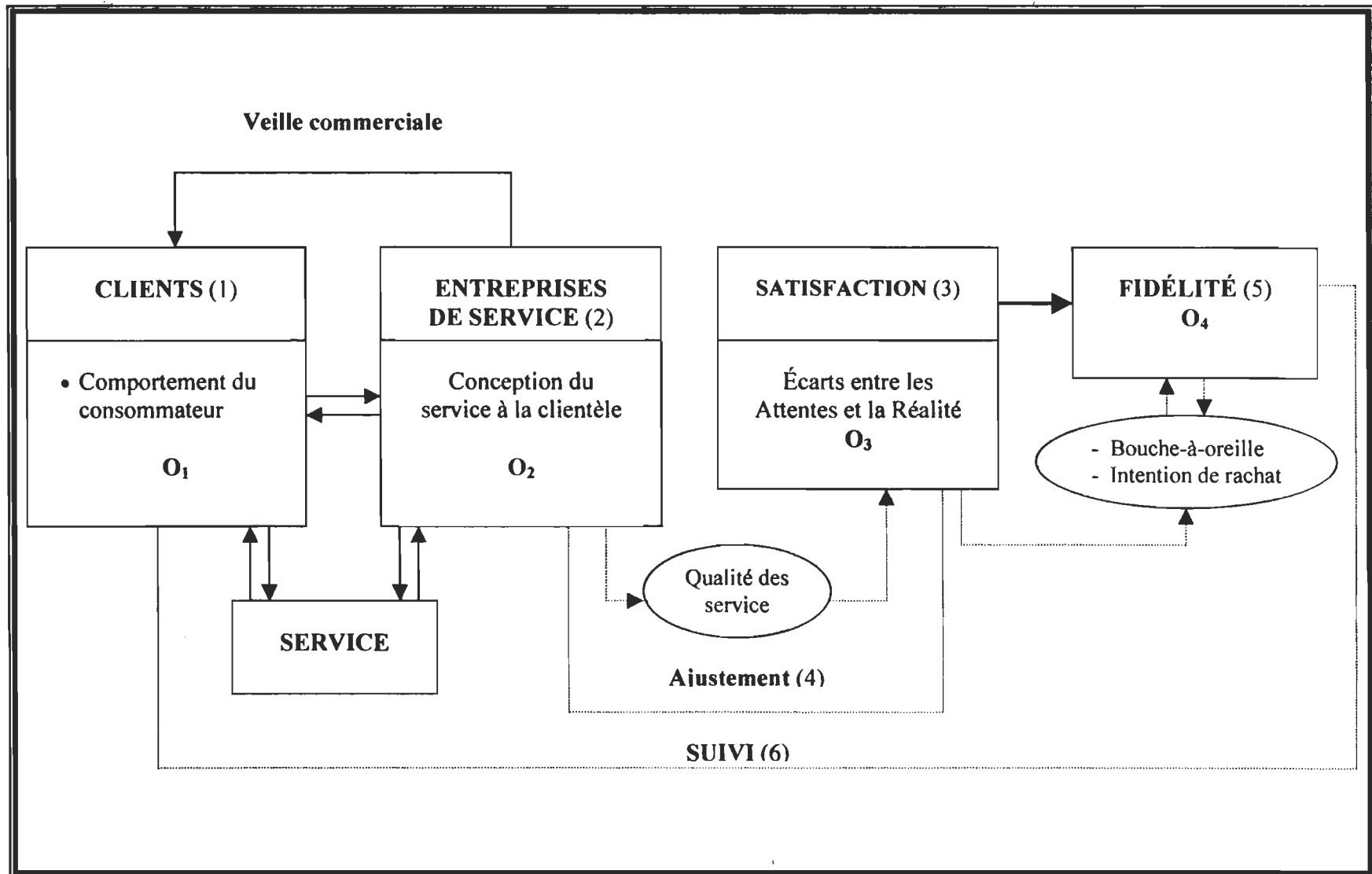
La revue de littérature nous a permis de retenir deux modèles de référence, correspondant respectivement au cadre théorique générale de recherche et au cadre théorique spécifique de recherche. Finalement nous précisons les objectifs de recherche qui découlent du cadre théorique spécifique.

3.1 Le cadre théorique général de recherche

Ce cadre théorique démontre de façon générale, toutes les composantes du service à la clientèle. Dans le service à la clientèle pour les entreprises de service jouent un rôle majeur, puisque ce sont eux qui font vivre l'entreprise en achetant ses services. Le rôle de l'entreprise de service consiste à répondre le plus adéquatement possible aux besoins des clients en offrant des services de qualité. Pour y parvenir, les entreprises de service doivent nécessairement avoir une bonne connaissance et une bonne compréhension du comportement du consommateur (1). La veille commerciale permet l'obtention d'informations sur sa clientèle et sur la concurrence. Ainsi, les entreprises de service doivent concevoir un service à la clientèle (2) en fonction de leurs clients et de leurs concurrents. On comprend que les clients, l'entreprise de service et le service constituent une dynamique en mouvement. La mission du service à la clientèle est la satisfaction de la clientèle (3) en leur offrant des services de qualité et la satisfaction mène certainement à la fidélité (5). Dans le modèle, on retrouve deux mécanismes d'ajustement dont le premier ajustement (4) permet à l'entreprise de service de mesurer la satisfaction du client. Ce premier mécanisme d'ajustement joue un rôle sur une courte période comparativement au deuxième ajustement, soit le suivi (6), qui lui se définit sur une longue période. Afin de s'assurer de la fidélité de la clientèle, le suivi permet de demeurer à l'affût des attentes. En ce sens, il permet aux entreprises de service de revoir et corriger, s'il y a lieu, les stratégies afin de s'adapter au bouleversement des attentes du client.

Figure 11

Le cadre théorique général de recherche



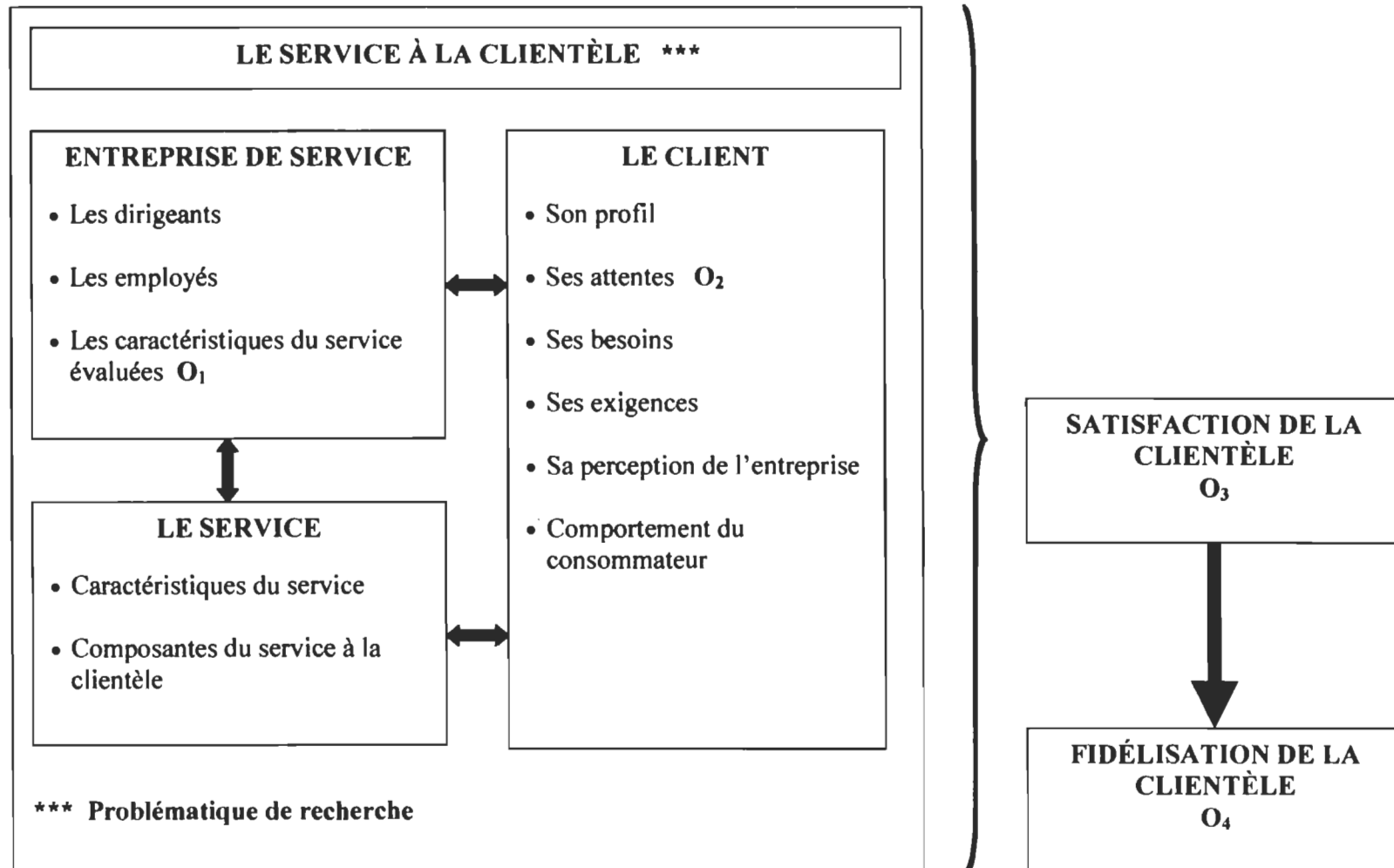
3.2 Le cadre théorique spécifique de recherche

Du premier cadre découle le cadre théorique spécifique de recherche. Ce modèle démontre plus explicitement la dynamique du service à la clientèle. L'entreprise de service se compose principalement des dirigeants, des employés et des critères de choix. Les critères de choix représentent les principales exigences des clients en matière de qualité des services. Pour la conception du service à la clientèle, il va de soi que l'entreprise doit posséder une bonne connaissance du profil de ses clients, de ses attentes envers l'entreprise, de ses besoins en matière de service et de ses exigences. De plus, il est essentiel pour l'entreprise d'avoir beaucoup d'informations quant au comportement du consommateur de sa clientèle ciblée. Évidemment, le service est l'élément qui relie le client.

Ensuite, on retrouve la satisfaction de la clientèle qui est la résultante du service à la clientèle et la fidélisation de la clientèle qui est la résultante de la satisfaction de la clientèle.

Figure 12

Le cadre théorique spécifique de recherche



3.3 Les objectifs de recherche

Afin de répondre à la problématique managériale, la présente recherche s'articule autour des objectifs suivants.

Objectif no. 1 : Identifier les caractéristiques dont tiennent compte les clients pour évaluer la qualité de la prestation de service.

Objectif no. 2 : Vérifier les attentes de départ des clients à l'égard de la prestation de service actuelle de l'entreprise.

Objectif no. 3 : Mesurer le niveau de satisfaction actuel des clients vis-à-vis des services offerts par l'entreprise.

Objectif no. 4 : Identifier les modifications à effectuer pour maintenir une relation à long terme avec le client.

3.4 L'opérationnalisation des variables

Pour les fins de notre recherche appliquée, les caractéristiques du service correspondent aux critères de choix retenus par les clients afin d'évaluer la qualité d'un service. Les attentes correspondent aux différents besoins à combler d'un client qui utilise un service. Le niveau de satisfaction se définit par la qualité des services reçus par rapport aux attentes fixées au départ envers l'entreprise de service. La fidélisation de la clientèle est opérationnalisée comme étant l'achat exclusif chez le même fournisseur pour une durée minimale de deux ans.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce présent chapitre nous traiterons de la méthodologie utilisée pour la réalisation de la recherche. Nous allons présenter et décrire le choix du type d'étude, l'échantillonnage, la cueillette d'informations, l'instrument de mesure et le traitement de l'information.

4.1 Le choix du type d'étude

Il existe principalement trois critères qui peuvent guider le choix du type d'étude (Gauthier, 1997). Le premier dépend du type d'information nécessaire pour le chercheur et le gestionnaire de l'entreprise. Enfin, selon l'information requise, la recherche peut être de type exploratoire, descriptive ou causale. Une recherche exploratoire exige l'emploi de méthode qualitative. La recherche descriptive s'appuie sur l'utilisation d'un sondage, afin d'étudier l'état de la situation actuelle. Les études descriptives sont généralement les plus utilisées pour effectuer des recherches commerciales. Finalement, pour effectuer une recherche de type causale, le gestionnaire doit avoir recours à une méthode expérimentale.

Pour les fins de notre étude, la recherche se veut d'abord descriptive. Notre sujet de recherche, soit le service à la clientèle dans les entreprises de services, nous semble être un sujet relativement peu exploré. Il existe beaucoup plus de documentations sur le service à la clientèle des entreprises au détail comparativement aux entreprises de service. C'est pourquoi cette recherche se veut de type descriptive afin d'étudier davantage la réalité dans le secteur des services.

Cette étude se veut également être une recherche appliquée, puisque nous sommes à la conquête de nouvelles connaissances de la réalité telle que vécue en contexte de PME. La recherche permettra de trouver des réponses à certains problèmes présents aujourd'hui dans les PME. Plus spécifiquement, nous serons en mesure, suite à cette recherche, de

mettre en évidence les principales raisons qui font en sorte qu'une entreprise de service soit déficiente au niveau du service à la clientèle. Les informations obtenues du sondage seront présentées à aux dirigeants d'une PME afin de présenter les résultats de recherche. Les renseignements permettront de donner une image de la situation actuelle en ce qui à trait au service à la clientèle. Ainsi, les dirigeants seront en mesure de se fixer de nouveaux objectifs afin d'améliorer la qualité de sa prestation de service.

4.2 L'échantillon

Lorsque la population que l'on veut étudier est définie, l'échantillon peut donc être formé. Il existe deux méthodes d'échantillonnage qui peuvent être envisagées, soit les méthodes probabilistes et les méthodes non-probabilistes. La méthode d'échantillonnage retenue pour la présente recherche est probabiliste, puisque le choix des clients s'est fait à partir de la base de données client de l'entreprise. La particularité de cette méthode est fondée sur le fait que chaque personne de la base de données à la même probabilité de faire partie de l'échantillon retenu.

L'avantage d'avoir un échantillon probabiliste est certainement qu'on l'on puisse généraliser, moyennant une certaine marge d'erreur, les résultats de la recherche à l'ensemble de l'univers étudié, soit la clientèle domestique. En effet, cette méthode est la seule qui offre la possibilité au chercheur de généraliser une situation avec garantie. Dans notre cas, la généralisation est possible puisque notre échantillon est représentatif de la population, les caractéristiques de la population sont les mêmes que l'échantillon.

La méthode probabiliste utilisée pour les fins de la recherche est l'échantillonnage systématique. Cette méthode d'échantillonnage est aussi valide que l'échantillonnage aléatoire simple et elle a l'avantage d'être plus simple à utiliser (Gauthier, 1997). L'un des avantages de notre recherche est que nous avons pu réaliser notre analyse sur toute la clientèle domestique d'une entreprise de service dont la principale activité est la distribution de gaz propane. Les dirigeants de l'entreprise nous ont donné accès à toute la base de données client. Cette base de données comprenait 5323 clients domestiques actifs

qui ont utilisé du gaz propane pour usage résidentiel au cours de la dernière année. Donc, pour appliquer cette méthode d'échantillonnage, nous avons d'abord informatisé et numéroté dans le logiciel Excel tous les numéros de clients. Pour les fins du travail, nous avons déterminé la taille de l'échantillon à 1500 entités de collecte, en fonction des limites budgétaires de l'étude. À partir de ce cadre d'échantillonnage de 5323 clients, nous avons sélectionné au hasard un premier individu parmi la base de données. Ensuite, nous avons additionné un intervalle constant de 3 au numéro du premier individu. Un questionnaire a été envoyé par la poste à 1500 clients, 15 questionnaires nous ont malheureusement été retournés. Finalement nous avons reçu 731 questionnaires dûment remplis, ce qui représente un taux de réponse de 48,7 %, ce qui est excellent.

4.3 L'entreprise évaluée et la population visée

Avant d'aller plus loin dans la méthodologie, il est opportun de faire une brève description des produits et des services offerts par l'entreprise étudiée. Dans le but de garder la confidentialité et l'anonymat de l'entreprise, un nom fictif sera utilisé pour la représenter.

Le principal produit offert par l'entreprise Énergie Inc. est bien évidemment le gaz propane. Le propane est l'une des sources d'énergies les plus efficaces qui soient. Pressurisé sous forme de gaz de pétrole liquide, le propane est une source d'énergie très concentrée, donc économique et facilement transportable. En terme de polyvalence, le propane surpasse largement les autres sources d'énergies ; qu'on songe aux équipements et appareils ménagers, les foyers, les cuisinières, les chauffe-eau, carburant pour les voitures, éclairage extérieur...

La fonction principale de Énergie Inc. est la livraison de gaz propane dans différents secteurs de clientèle tels le résidentiel, le commercial, l'industriel, l'agriculture et la restauration. Bien que la livraison soit la principale activité de l'entreprise, d'autres services sont également offerts. Parmi ceux-ci, le service d'installation du réservoir est inconditionnellement lié à l'ajout de nouveaux clients, puisque l'entreprise ne dessert que les clients qui ont en leur possession un réservoir appartenant à Énergie Inc. Ce même

service est aussi convoité lorsque des clients actuels souhaitent augmenter leur consommation de gaz. Dans ce cas, l'installation d'un réservoir supplémentaire ou l'échange contre un réservoir ayant une capacité supérieure sont alors nécessaires.

Suite à l'achat d'appareil, qui est souvent adjacent à l'installation de réservoirs, des équipes d'installation sont mises à la disposition de la clientèle afin d'offrir le service d'installation de l'équipement en question et ce, de façon sécuritaire et conforme aux normes mentionnées selon la Régie du gaz propane du Canada. De plus, en cas de bris ou de défectuosité des différents appareils fonctionnant au gaz propane ou naturel, des réparateurs spécialisés (autant au propane qu'au naturel) offrent un service à domicile de réparation. De plus, un atelier de réparation d'accessoires portatif (prenons par exemple un BBQ, une fournaise d'appoint, appareil de camping, etc.) est annexé au magasin.

D'autre part, afin d'accommoder les propriétaires de véhicules fonctionnant au gaz propane, un poste de remplissage est mis à la disposition de ceux-ci. D'ailleurs, cette unité d'approvisionnement permet à la clientèle estivale (barbecue) de remplir leur réservoir de 20 livres

Finalement, la vente d'appareils et d'accessoires de qualité supérieure fonctionnant au gaz propane est également offerte sur place. Le magasin tient principalement en inventaire les éléments suivants : foyer, poêle, cuisinière, chauffe-eau, fournaise centrale et d'appoint, chauffe-eau de piscine, BBQ, etc.

4.4 La cueillette d'informations

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la cueillette d'informations par le sondage postal, puisqu'il est un excellent moyen de recueillir des données primaires auprès de la clientèle visée (Blais et Durand, 1997). De plus, la raison pour laquelle nous avons choisi d'effectuer un sondage postal est pour la qualité et à la sincérité des réponses obtenues. L'enquêté dispose de tout son temps pour répondre le plus précisément possible

aux questions. De plus, étant donné la confidentialité des réponses, on diminue le risque de réponses biaisées.

Le sondage permet de mieux connaître les consommateurs, leur profil de consommation, leur profil sociodémographique et il permet finalement de connaître les caractéristiques que les consommateurs recherchent dans un service. Le principal avantage du sondage est qu'il produit des données quantitatives qui se comparent facilement les unes aux autres. De plus, le coût unitaire du sondage est bien moindre que celui des autres méthodes, donc nous pouvons nous permettre d'avoir un échantillon relativement important. Finalement, le sondage permet plus facilement que les autres méthodes de généraliser ses conclusions. Cependant, le sondage postal comprend également des inconvénients. Le principal est relié au peu de motivation pour les personnes sollicitées à remplir le questionnaire. On constate que le taux de réponse est généralement assez bas.

Donc, au mois de février 2003, un questionnaire sur la qualité du service à la clientèle a été élaboré. À la fin du mois d'avril 2003, les questionnaires ont été envoyés à 1500 clients qui avaient utilisé du gaz propane durant la dernière année. Ces questionnaires ont pour principal objectif d'identifier les principaux critères dont tiennent compte les clients pour évaluer la qualité de la prestation de service offert par l'entreprise, de vérifier si l'entreprise répond adéquatement aux besoins des clients et finalement connaître la satisfaction générale de la clientèle.

Afin de vérifier la fidélité de notre instrument de mesure, soit le questionnaire, un pré-test a été effectué auprès de cinq personnes faisant partie de l'échantillon. Le pré-test a permis de vérifier si les questions étaient comprises et interprétées de manière identique par les répondants. Cette démarche nous a permis d'apporter quelques modifications au questionnaire avant de procéder à l'enquête auprès des consommateurs.

Notre sondage a donc fait l'objet d'une collecte avec envoi et retour par la poste aux clients échantillonnés. Le document envoyé comprenait une lettre de présentation dans laquelle les objectifs de l'étude étaient clairement expliqués, le questionnaire et une enveloppe pré-adressée et pré-affranchie. Le client disposait donc de 60 jours pour

remplir et renvoyer le questionnaire. Pour inciter un plus grand nombre de répondants et ainsi avoir un plus haut taux de réponse, deux crédits de gaz d'une valeur de 250,00 \$ chacun ont été tirés au sort parmi tous les clients qui avaient complété le questionnaire dans les temps requis. Le tirage a eu lieu deux semaines après la date limite de 60 jours. Un appel téléphonique a été effectué pour aviser les gagnants et une lettre officielle de félicitations a été envoyée par la poste. De plus, un message de remerciements et de félicitations aux deux gagnants a été exprimé sur l'état de compte mensuel de l'entreprise pour aviser tous les clients domestiques que le tirage avait bel et bien eu lieu.

4.5 L'instrument de mesure

Le questionnaire est un instrument de mesure qui permet de recueillir beaucoup d'informations auprès des répondants avec précision. Pour cette présente recherche, l'instrument de mesure choisi est un questionnaire principalement semi-ouvert, en ce sens qu'il comprend 42 questions, qui sont réparties de la manière suivante, soit 23 questions fermées (choix de réponse préétablie), 15 questions dichotomiques (deux réponses possibles) et finalement 4 questions ouvertes où le répondant peut s'exprimer librement. Le questionnaire semi-ouvert à l'avantage d'être facile à remplir pour le répondant (Blais et Durand, 1997). Il représente également des avantages pour le gestionnaire car il permet d'effectuer facilement un dépouillement des réponses et permet une meilleure interprétation des résultats.

Le questionnaire s'adresse à la clientèle domestique sélectionnée et comporte 9 sections représenté au tableau 3, lesquelles découlent de la revue de littérature que nous avons effectuée. Le questionnaire et la lettre de présentation de l'enquête sont reproduits dans l'annexe A.

Tableau 3
Présentation du questionnaire

Section	Sujet des questions	Nombre de question
A	Généralités	4
B	Les attentes	2
C	Concurrence	6
D	Service général actuel	7
E	Service de livraison de gaz	3
F	Service d'installation	2
G	Service de réparation	5
H	Satisfaction générale	6
I	Profil du répondant	7

- La *section A* donne des informations générales concernant les habitudes de consommation des clients. On y retrouve des questions qui permettent de connaître l'ancienneté du client, sa consommation annuelle et le type d'appareil qu'il possède.
- La *section B* permet de constater si l'entreprise répond adéquatement aux besoins et aux attentes du client.
- La *section C* sert comme veille d'information relative à la concurrence. Avec ces questions, on peut déterminer le nombre de clients qui ont déjà utilisé les services d'un concurrent. Ainsi, l'entreprise peut établir un comparatif de la qualité des services offerts en fonction des expériences antérieures des clients avec un concurrent, s'il y a lieu.
- La *section D* cherche à connaître les principales erreurs et promesses effectuées par l'entreprise. Les questions permettront également de savoir si l'entreprise a reconnu son tort et si cette dernière a pris les actions nécessaires pour redresser la situation en faveur du client.
- La *section E* permet de vérifier la qualité des services du département de livraison de gaz propane.
- La *section F* permet de vérifier la qualité des services du département d'installation.
- La *section G* permet de vérifier la qualité des services du département de réparation.

- La *section H* cherche à connaître la satisfaction générale de la clientèle quant à la qualité de tous les services offerts par l'entreprise. Cette section donne également de l'information sur la fidélité de la clientèle.
- Finalement, la dernière section établit le profil du répondant. Elle permettra à l'entreprise d'établir le profil général de sa clientèle domestique.

Vous retrouverez au tableau 4, un tableau incluant les objectifs de recherche avec les sections du questionnaire qui s'y rattachent.

4.6 Traitement des données

La compilation des données fut effectuée au fur et à mesure que nous recevions les questionnaires. Nous avons eu recours pour le traitement et l'analyse des informations, au chiffrier de Excel, autant pour les données quantitatives que qualitatives. Excel nous a permis de procéder aux calculs nécessaires à l'atteinte de nos objectifs de recherche. Rappelons que ceux-ci apparaissent au tableau 4 présenté à la page suivante.

Tableau 4
Synthèse de la problématique et des objectifs de recherche

Problématique de recherche			
Améliorer la performance du département du service à la clientèle pour la clientèle domestique d'une PME québécoise oeuvrant dans le secteur des services.			
Objectifs		Question du questionnaire	Analyse statistique
O₁	Identifier les caractéristiques du service dont tiennent compte les clients pour évaluer la qualité de la prestation de service.	C2, C5, C6, F2, G3, H6	Fréquence Moyenne
O₂	Vérifier les attentes de départ des clients à l'égard de la prestation de service actuelle de l'entreprise.	B1, B2	Fréquence
O₃	Mesurer le niveau de satisfaction actuel des clients vis-à-vis les services offerts par l'entreprise.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, E1, F1, G2, G4, H1, H2,	Écart type Fréquence Moyenne Tableaux croisés
O₄	Identifier les modifications à effectuer pour maintenir une relation à long terme avec le client.	A2, D7, H4, H5	Écart type Fréquence Moyenne

CHAPITRE 5

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus du sondage postal afin de mieux connaître le profil de la clientèle de l'entreprise ainsi que son niveau de satisfaction quant aux différents départements. Finalement, nous terminons en discutant des résultats relatifs aux objectifs de la recherche.

5.1 Analyse des résultats

Les pages qui suivent présentent tous les résultats de notre enquête utiles pour répondre à nos quatre objectifs de recherche.

5.1.1 Le profil du répondant

Il demeure très important dans la plupart des sondages sur la satisfaction de la clientèle d'obtenir des informations primaires auprès des clients, comme le sexe, l'âge, l'état matrimoniale, l'occupation, le revenu et le niveau de scolarité. Ces informations constituent une composante fondamentale de l'environnement externe de l'entreprise et permettent ainsi aux gestionnaires d'établir le profil de la clientèle. Connaître le profil des clients permet de mieux cibler les besoins de consommation de ces derniers et ainsi prendre les actions nécessaires pour les combler.

Tableau 5
L'âge des répondants

Catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
18 ans et moins	1	0,1 %
19 à 29 ans	12	1,7 %
30 à 39 ans	123	17,0 %
40 à 49 ans	211	29,2 %
50 à 59 ans	207	28,6 %
60 ans et plus	169	23,4 %

Tableau 6
L'état matrimonial

État matrimonial	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	34	4,7 %
Marié / conjoint de fait	613	84,7 %
Veuf	37	5,1 %
Divorcé.	40	5,5 %

Les résultats indiquent que 65,1 % des répondants au sondage sont de sexe masculin et 34,9 % de sexe féminin. Comme le montre le tableau 5, 57,8 % des répondants se situe dans la catégorie d'âge de 40 à 59 ans. De plus, le tableau 6 démontre que 84,7 % des répondants sont mariés ou conjoint de fait.

Tableau 7
Occupation

Occupation	Fréquence	Pourcentage
Travaille à temps plein	458	63,3 %
Travaille à temps partiel	61	8,4 %
Ménagère / à la maison	16	2,2 %
Étudiant	3	0,4 %
Prestataire d'aide-sociale	1	0,1 %
Retraité	169	23,3 %
Autres	17	2,3 %

Tableau 8
Revenu par ménage

Catégorie de revenu	Pourcentage
0 à 25 000 \$	7,4 %
25 001 \$ à 50 000 \$	25,1 %
50 001 \$ à 75 000 \$	25,1 %
75 001 \$ à 100 000 \$	19,1 %
100 001 à 150 000 \$	14,8 %
150 000 \$ et plus	8,6 %

Concernant l'occupation (tableau 7) et le revenu par ménage (tableau 8) des répondants, les résultats révèlent que 63,3 % ont un travail à temps plein et 23,3 % sont des personnes à la retraite. Le revenu moyen par ménage est de 50 000\$ annuellement. Deux catégories de revenus possèdent le même pourcentage soit 25,1 % pour la catégorie 25 001 à 50 000 \$ et 25,1 % pour la catégorie 50 001 \$ à 75 000 \$.

Tableau 9
Niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Pourcentage
Primaire	3,5 %
Secondaire non-complété	9,4 %
Secondaire complété	25,1 %
Collégiale	27,4 %
Universitaire	28,2 %
Post Universitaire	6,4 %

Les résultats du tableau 9 démontrent que les répondants possèdent un niveau de scolarité relativement élevé, c'est-à-dire que 27,4 % d'entre eux ont une formation collégiale et 28,2 % possèdent une formation universitaire.

Finalement, le profil des répondants est composé principalement d'hommes majoritairement mariés ayant 50 ans en moyenne. La majorité de la clientèle occupe un travail à temps plein et possède un revenu familial annuel de 50 000 \$. Plus de la moitié de la clientèle possède un niveau de scolarité relativement élevé.

5.1.2 Résultats liés au premier objectif de recherche

Les prochains résultats du sondage permettront de trouver des réponses à notre premier objectif de recherche, soit *d'identifier les caractéristiques du service dont tiennent compte les clients pour évaluer la qualité de la prestation de service*. Il est à noter qu'un léger parallèle avec la concurrence sera effectué dans cette partie afin de comparer la prestation de service de Énergie Inc. et celle des entreprises concurrentes.

Dans un premier temps, nous avons vérifié si Énergie Inc. était le premier fournisseur en gaz propane de sa clientèle actuelle. Les résultats nous indiquent, qu'en effet, l'entreprise est le premier fournisseur pour 84,9 % des répondants et 15,1 % ont déjà fait affaires avec une autre compagnie de gaz propane. Nous avons donc tenté de connaître les raisons qui ont motivé les répondants (15,1 %) à changer de fournisseurs. Il est important de mentionner que la question dans le questionnaire était précisément : « Parmi les raisons suivantes, indiquez sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le plus important) les raisons qui vous *motiveraient ou vous ont motivé* à changer de fournisseur de gaz propane ? ». De ce fait, la question s'adressait à toute la clientèle. Cependant, seulement 20,6 % des clients ont répondu à la question.

Tableau 10
Raisons qui poussent à changer de fournisseur

Critères de choix	Peu important 1	2	3	4	Très important 5
Prix trop élevé du gaz propane	4.2 %	4.2 %	8.4 %	12.6 %	70.6 %
Prix trop élevé de la location du réservoir	5.2 %	3.7 %	15.6 %	20.0 %	55.6 %
Délais de livraison non respectés	9.3 %	5.9 %	17.8 %	22.0 %	44.9 %
Diverses erreurs administratives	13.6 %	12.7 %	21.2 %	22.9 %	29.7 %
Absence de service technique	15.0 %	9.2 %	22.5 %	29.2 %	24.2 %
Lacune dans le service après-vente	14.6 %	5.7 %	19.5 %	30.9 %	29.3 %

Comme le démontre le tableau 10, les deux principales raisons sont le prix élevé du gaz propane et le prix élevé de la location du réservoir. De plus, on constate que l'absence de

service technique et les défaillances au niveau du service après-vente ne sont pas des critères très importants qui influencent la décision de changer de fournisseur.

Nous avons questionné les répondants qui ont déjà eu une expérience avec une autre entreprise, sur le nombre d'année dont ils ont fait affaires avec cette dernière. Tous ont répondu à la question posée. Les résultats démontrent que les clients « pas entièrement satisfait » de la prestation de service de l'entreprise ont demeuré avec elle en moyenne 3 ans soit, 27,3 % des répondants affirment être resté avec l'entreprise entre 1 et 2 ans et 30,0 % entre 3 et 4 ans. Toujours dans le but de comparer la prestation de service de Énergie Inc. à la concurrence, nous nous sommes informés à savoir si la prestation était meilleure, équivalente ou moins bonne comparativement à leur ancien fournisseur. En ce sens, 52,7 % des répondants affirment juger la prestation meilleure et 40,0 % la juge équivalente.

Tableau 11
Critères de choix du fournisseur

Critères de choix	Fréquence	Pourcentage
Prix du gaz propane	87	12,1 %
Prix de la location du réservoir	20	2,8 %
Prix du gaz et de la location du réservoir	142	19,7 %
Seul fournisseur de gaz propane dans les environs	48	6,7 %
Réputation de l'entreprise	216	30,0 %
Autres	208	28,8 %

Les résultats démontrés dans le tableau 11 présentent les différents critères de choix sur lesquels se sont basés les clients pour choisir Énergie Inc. comme actuel fournisseur de gaz propane plutôt qu'un autre. On remarque que 30,0 % des répondants ont choisi Énergie Inc. à cause de sa bonne réputation et 28,8 % pour d'autres raisons. Les principales raisons mentionnées dans « Autres » sont à 32,7 % par le fait qu'ils aient été recommandés par une connaissance et 11,5 % parce que l'entreprise était disponible au moment voulu par le client pour effectuer une installation d'un appareil au propane. De plus, la proximité des bureaux, le mécontentement de l'ancien fournisseur, la

connaissance des propriétaires et des employés sont également différentes raisons qui ont été mentionnées par les répondants pour influencer leur choix de fournisseur. Le prix du gaz propane et de la location du réservoir jouent, évidemment, un rôle important quant à la prise de décision du fournisseur à 19,7 % .

Tableau 12
Les avantages d'être client chez Énergie Inc.

Critères de choix	Fréquence	Pourcentage
Service personnalisé	152	17,4 %
Délai de livraison	372	42,6 %
Qualité des services d'installation	97	11,1 %
Qualité des services de réparation	45	5,1 %
Les prix	107	12,2 %
Autres	101	11,6 %
Total	874	100 %

Au niveau des avantages d'être client chez Énergie Inc., le tableau 12 illustre que 42,6 % des répondants s'entendent pour dire que l'avantage principal d'être client chez Énergie Inc. est le délai de livraison plutôt court. De plus, 11,6 % des répondants ont répondu « Autres » où on peut y retrouver comme avantage les types de réservoirs, les modalités de paiement, la régularité des livraisons et la fiabilité de l'entreprise. Finalement, 66,7 % de répondants n'y voit aucun avantage d'être client avec Énergie Inc.

Les résultats obtenus pour répondre au premier objectif démontrent que pour la grande majorité des clients, Énergie Inc. est le premier fournisseur en gaz propane. Parmi le peu de répondants ayant eu une expérience avec un autre concurrent, plus de la moitié s'entendent pour affirmer que la prestation de service du fournisseur actuel est meilleure que celle du concurrent. Le critère déterminant pour effectuer une recherche d'information ou simplement changer de fournisseur, est sans contredit le prix, tant au niveau du gaz propane que les prix reliés à la location du réservoir. Le critère de choix le plus influençant pour le choix d'un fournisseur est la réputation de l'entreprise.

Finalement, le respect des délais de livraison et le fait qu'ils soient courts sont des avantages pour une entreprise qui se spécialise dans la distribution de gaz propane.

5.1.3 Résultats liés au deuxième objectif de recherche

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, la satisfaction du client est la différence entre ce que ce dernier espère et ce qu'il reçoit de la part de l'entreprise. Il est donc nécessaire que l'entreprise dépasse les attentes de son client. Dans cette présente partie de l'analyse, les résultats permettront de trouver des réponses à notre deuxième objectif de recherche, soit de *vérifier les attentes de départ des clients à l'égard de la prestation de service actuelle de l'entreprise.*

Tableau 13

Question : Croyez-vous véritablement que l'entreprise s'intéresse à vos besoins ?

Choix	Fréquence	Pourcentage
Certainement	297	41,1 %
Plutôt	277	38,4 %
Plutôt pas	112	15,5 %
Pas du tout	36	5,0 %

Nous avons interrogé les clients afin de savoir s'ils considèrent que l'entreprise Énergie Inc. s'intéresse véritablement aux besoins de sa clientèle. Quatre choix de réponses étaient proposés afin de répondre à cette question. Selon le tableau 13, 41,1 % des personnes interrogées ont répondu « certainement » et 38,4 % ont répondu « plutôt ». De plus, les répondants évaluent le service reçu jusqu'à maintenant « comme prévu » à leurs attentes de départ à 72,1 %, ce qui suppose que ce pourcentage de client est « satisfait » du service offert par l'entreprise. L'entreprise a dépassé les attentes de départ de 17,3 % des répondants et en ont déçu 10,6 % des répondants. Le taux de réponse relatif à la question sur les attentes de départ se situe à 99,5 %.

Les résultats du deuxième objectif révèlent que la majorité des répondants considère que l'entreprise s'intéresse sérieusement à leurs besoins. Près des trois quarts des répondants évaluent que le service reçu jusqu'à maintenant répond à leurs attentes de départ.

5.1.4 Résultats liés au troisième objectif de recherche

Dans les lignes qui suivent, nous allons tenter de *mesurer le niveau de satisfaction actuel des clients vis-à-vis les services offerts par l'entreprise*. Pour y arriver, nous allons analyser les réponses du questionnaire qui touchent le service en général, le service de livraison de gaz, le service d'installation et le service de réparation. Cette présente partie se terminera par une évaluation de la satisfaction générale de la clientèle.

5.1.4.1 Service général de l'entreprise

La compétence du personnel en relation direct avec le client est extrêmement importante pour les clients. Les personnes en contact avec le client chez Énergie Inc. sont principalement celles qui traitent les appels téléphoniques. C'est pourquoi nous avons interrogé la clientèle par rapport au service téléphonique de l'entreprise afin de savoir si le personnel de bureau répond assez rapidement aux appels et s'ils font parvenir l'appel à la personne appropriée. Les résultats à cet effet sont positifs, en effet, ils démontrent que 97,9 % des répondants considèrent que le personnel de bureau répond assez rapidement et dans 97,2 % des cas, l'appel est transféré à la bonne personne.

Le respect des promesses permet d'établir une relation entre l'entreprise et les clients. Le fait que des promesses soient faites à un client et ne soient pas respectées, peut engendrer des conséquences néfastes pour l'entreprise, comme la perte de client. Il était donc intéressant de vérifier si le personnel de l'entreprise respecte ses dires. Dans 84.9 % des cas, les engagements ont été respectés. Les principales promesses qui n'ont pas été tenues pour le 15.1 % des répondants sont, à 50.0 % quant au délai de livraison de gaz et en second lieu (15.2 %) quant à la date prévue de réparation. D'autres exemples de

promesses qui n'ont pas été respectées se retrouvent au niveau des propositions suivantes :

- des retours d'appel du personnel administratifs ;
- des retours d'appel des dirigeants ;
- changer le manomètre du réservoir ;
- remplacer le régulateur défectueux.

Il peut arriver pour une entreprise qu'elle effectue une erreur quelconque. Si l'entreprise prend les dispositions nécessaires assez rapidement, l'erreur ne causera pas de conséquence néfaste. Nous avons donc posé quelques questions à la clientèle relativement à cet effet. Les résultats montrent que l'entreprise n'a pas fait aucune erreur auprès de 75,6 % des répondants. En conséquence, l'entreprise a effectué certaines erreurs auprès de 24,4 % des répondants. Heureusement, dans 89,2 % des cas, l'entreprise a reconnu son tort et a pris les dispositions pour remédier à la situation en faveur du client. Les principales erreurs de la part de l'entreprise sont principalement reliées à la facturation à 39,7 % comme par exemple, la double facturation d'appareil acheté chez l'entreprise, le manque d'information sur les états de compte mensuel, sur la date de facturation. De plus, 17,1 % des erreurs sont des erreurs administratives tels que la perte de chèque, la facture envoyée au mauvais client, des paiements encaissés et non déduits du compte du client, etc.

5.1.4.2 Le service de livraison de gaz propane

La principale activité de l'entreprise étant la distribution de gaz propane, il était indispensable de vérifier la satisfaction de la clientèle face à ce service. Nous avons constaté que 83,3 % des répondants n'ont jamais manqué de gaz propane au cours de la dernière année.

Tableau 14
Fréquence des pannes de gaz sur une base annuelle

Nombre de fois durant l'année	Fréquence	Pourcentage
1 fois	78	67,2 %
2 fois	32	27,6 %
3 fois	6	5,2 %
4 fois	0	0,0 %
5 fois et plus	0	0,0 %

Le tableau 14 permet de voir le nombre de fois que cet événement (panne de gaz) s'est produit durant la dernière année pour le 16,7 % des répondants. Heureusement, cet événement s'est produit une seule fois pour 67.2 % des répondants. Nous devons préciser que parmi le 16,7 % des répondants qui ont déjà eu une panne de gaz, l'entreprise est responsable à 73 %, puisque ce dernier pourcentage représente les clients sur livraison automatique, ce qui signifie que l'entreprise doit passer régulièrement sans que le client ait à vérifier le niveau de gaz de son réservoir.

5.1.4.3 Le service d'installation

Le service d'installation fait référence à la pose du réservoir chez le client, ce qui signifie le début de la relation d'affaires entre l'entreprise et le client. Il va de soi que ce service doit être effectué à la perfection, puisque c'est la première expérience pour le client avec l'entreprise. L'installateur est souvent la première personne physique avec qui le client a un lien direct, donc il est essentiel de mesurer la satisfaction du client face à ce dernier et à l'installation elle-même.

En ce qui a trait à l'installation, les résultats obtenus sont bons, puisque 96,7 % des répondants sont satisfaits de l'installation du réservoir. Cette section du questionnaire a été complétée par 82,7 % des répondants. Les non-répondants s'expliquent principalement par le fait que le réservoir était déjà sur place au moment de faire affaires avec l'entreprise, par exemple, au moment de l'achat d'une nouvelle résidence.

Tableau 15
Satisfaction du service d'installation

Critères de choix	Très insatisfait 1	2	3	4	Très satisfait 5
Prix relié à l'installation	2,8 %	5,1 %	30,1 %	34,9 %	27,1 %
Courtoisie de l'installateur	2,3 %	2,3 %	12,8 %	34,7 %	47,9 %
Compétence de l'installateur	3,3 %	3,6 %	9,2 %	36,1 %	47,9 %
Respect de la date d'installation	3,2 %	2,6 %	11,5 %	33,4 %	49,2 %
Rapidité de l'installation	2,9 %	3,1 %	10,5 %	35,1 %	48,4 %
Propreté des lieux après l'installation	2,8 %	2,1 %	9,2 %	33,2 %	52,8 %
Rapport qualité / prix	1,3 %	4,9 %	25,0 %	39,8 %	28,9 %

Le tableau 15 présente les différents critères de choix proposés dans le questionnaire avec le niveau de satisfaction approprié à chacun. Sur une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait), il en ressort que 47,9 % des répondants sont très satisfaits de la courtoisie et des compétences de l'installateur. Une proportion de 48,4 % des répondants est également très satisfaite de la rapidité d'exécution de l'installateur pour la pose du réservoir et 52,8 % sont tout aussi satisfaits quant à la propreté des lieux après l'installation. De plus, pour 82,6 % des répondants (si l'on considère le niveau 4 et 5) la date prévue d'installation a été respectée. Finalement, on observe que 27,1 % des répondants sont très satisfaits du prix relié à l'installation, la majorité des répondants se situent plutôt entre le niveau trois et quatre à 65,0 %. Les résultats sont sensiblement les mêmes quant au rapport qualité / prix. En effet, 28,9 % des répondants sont très satisfaits et 64,8 % d'entre eux se situent également entre le niveau trois et quatre. Cependant, pour les fins du travail, notre analyse sur la satisfaction de la clientèle ne traitera pas des prix exigés par l'entreprise. Les données recueillies à ce sujet seront remises à l'entreprise afin que cette dernière prennent les dispositions nécessaires à cet effet.

5.1.4.4 Le service de réparation

Nous nous sommes intéressés, comme pour le point précédent, à la satisfaction de la clientèle par rapport au service de réparation offert par l'entreprise. Nous avons utilisé les mêmes critères de choix pour cette présente section du questionnaire.

Nous avons tenu à vérifier, dans un premier temps, la proportion de la clientèle qui a déjà utilisé ce type de service au cours de la dernière année. Nous avons obtenu un taux de réponse qui se situe à 99,3 % et les résultats confirment que 164 répondants (22,6 %) ont déjà utilisé le service de réparation. Parmi ces répondants, 86,9 % ont été satisfait du service et 13,2 % ne l'ont pas été. Nous avons donc tenté de connaître les critères de choix les plus déterminants pour l'évaluation de la satisfaction

Tableau 16
Satisfaction du service de réparation

Critères de choix	Très insatisfait 1	2	3	4	Très satisfait 5
1.Prix relié à l'installation	4,1 %	4,1 %	31,3 %	34,0 %	26,5 %
2.Courtoisie du technicien	0,7 %	0,7 %	6,6 %	41,1 %	51,0 %
3.Compétence du technicien	3,3 %	3,9 %	9,9 %	38,8 %	44,1 %
4.Respect de la date de réparation	3,9 %	2,6 %	13,7 %	37,3 %	42,5 %
5.Rapidité du service	3,9 %	4,6 %	11,8 %	36,6 %	43,1 %
6.Propreté des lieux après la réparation	2,0 %	0,7 %	7,2 %	39,5 %	50,7 %
7.Rapport qualité / prix	2,1 %	2,7 %	26,0 %	41,1 %	28,1 %
8.Satisfaction des services après travaux	5,3 %	7,2 %	7,9 %	37,5 %	42,1 %

Comme nous pouvons le constater au tableau 16, les répondants sont relativement très satisfaits de la courtoisie (51,0 %) et des compétences (44,1 %) des techniciens de l'entreprise. En ce qui a trait à la date fixée pour la réparation, heureusement les répondants sont également assez satisfaits du respect de la date et 43,1 % des répondants sont très satisfaits relativement à la rapidité d'exécution du service de réparation. Toujours dans le même sens, les résultats sont aussi positifs selon les répondants quant à la propreté des lieux après les réparations.

Le critère de choix numéro 8 du tableau 16 démontre que 42,1 % des répondants étaient très satisfait des services après travaux et 37,5 % des répondants se situent entre satisfait et très satisfait. D'ailleurs, le tableau croisé « croisement de la compétence du technicien envers la satisfaction des services après travaux » de l'annexe B, nous permet d'affirmer

que la compétence du technicien à un impact significatif à 100 % sur la satisfaction des services après travaux. Cependant, on remarque que les pourcentages des niveaux très insatisfait à satisfait sont un peu plus élevés comparativement au même niveau de satisfaction des autres critères de choix dans le tableau. En ce sens, nous avons tenté de savoir si la réparation effectuée avait été bien faite dès le départ, c'est-à-dire qu'elle avait réglé complètement le problème à la première visite. Si tel n'était pas le cas, nous avons tenté de connaître le nombre de visites supplémentaires qui ont été nécessaires pour corriger la situation. Ainsi, dans une proportion de 23,1 %, les répondants affirment que leur problème n'a pas été réglé lors de la première visite. En effet, dans 40,6 % des cas une seule visite supplémentaire a été nécessaire pour régler le problème définitivement, 25,0 % ont nécessité deux visites de plus et 28,1 % et 34,4 % plus de trois visites.

5.1.4.5 La satisfaction générale

Dans cette présente section, nous avons interrogé notre échantillon sur des questions relatives au niveau de la satisfaction générale de la clientèle envers tous les services offerts par l'entreprise.

Tableau 17
Évolution de la prestation de service

Évolution	Fréquence	Pourcentage
1.Forte amélioration	25	3,6 %
2.Amélioration	154	22,0 %
3.Sans changement	487	69,7 %
4.En régression	26	3,7 %
5.En forte régression	6	0,9 %
Total	698	100 %

En ce sens, le tableau 17 présente les résultats relatifs à l'évolution de la qualité de la prestation de service. Notre intérêt était de vérifier si l'entreprise prend les dispositions nécessaires afin d'améliorer continuellement sa prestation de service envers sa clientèle. Dans un premier temps, on remarque que peu de répondants ont répondu à cette question.

On peut supposer que les clients avec trois années et moins d'ancienneté ne sont pas en mesure d'évaluer l'évolution de la prestation de service. Cependant, à partir de la quatrième année, les répondants sont majoritaires à 69.7 % qui confirment que la prestation de service est la même depuis le début de la relation d'affaires avec l'entreprise. De plus, on remarque une augmentation des répondants qui ont constaté une certaine amélioration. Cette tendance est présente par les répondants ayant une ancienneté de 5 à 10 ans. Heureusement pour l'entreprise seulement 6 répondants, soit 0,9 %, considèrent que la prestation de service est en forte régression et de ce pourcentage, aucun commentaire relatant la forte régression de la prestation n'a été signalé par les répondants avec 10 ans et plus d'ancienneté.

Le tableau croisé « croisement entre l'ancienneté envers l'évolution de la prestation » de l'annexe B, nous a permis de faire des croisements entre le nombre d'année d'ancienneté du client et l'évolution de la prestation de service. Ainsi, on remarque qu'au cours de la première année, les clients ne remarque aucun changement. Pour la deuxième année par contre, les clients peuvent davantage juger de l'évolution de la qualité de la prestation de service et ont remarquer une certaine amélioration. Cette tendance est remarquable pour la clientèle avec une ancienneté entre deux et neuf ans. Aucun répondants ayant une ancienneté de plus de dix ans n'a fait mention de la régression ou de la forte régression de la qualité de la prestation

De plus, nous avons demandé à la clientèle de donner une note sur une échelle de 0 à 10, 10 étant la note la plus haute, afin de mesurer de façon générale la satisfaction de la clientèle face à l'ensemble de la prestation de service offert par l'entreprise. La note moyenne ressortie est 7,8 avec un écart type de 1,68. A prime abord, on pourrait considérer cette moyenne satisfaite mais en matière de satisfaction, ce résultat doit véritablement être considéré comme un signal d'alarme.

Tableau 18
Niveau de satisfaction

Critères	Nombre de répondants	Très insatisfait					Très satisfait	
		1	2	3	4	5		
1.L'accueil à notre bureau	524	1,0 %	2,5 %	13,4 %	45,6 %	37,6 %		
2.La compétence du personnel	628	0,5 %	3,5 %	9,9 %	48,4 %	37,7 %		
3.La courtoisie du personnel	656	0,9 %	2,7 %	7,6 %	44,2 %	44,5 %		
4.Le service à la clientèle	666	1,8 %	3,2 %	11,9 %	43,7 %	39,5 %		
5.Le service après-vente	567	1,8 %	3,5 %	15,0 %	44,6 %	35,1 %		
6.Le mode de facturation	673	3,3 %	7,4 %	16,5 %	37,7 %	35,1 %		
7.La politique de prix	634	4,4 %	10,1 %	30,9 %	34,1 %	20,5 %		
8.Les délais de livraison	663	2,3 %	2,4 %	9,5 %	40,7 %	45,1 %		
9.Les délais d'installation	589	1,2 %	2,5 %	7,6 %	44,5 %	44,1 %		
10.Le travail du représentant	517	1,4 %	2,9 %	13,2 %	41,0 %	41,6 %		
11.Le service des pièces	416	1,2 %	1,0 %	18,3 %	44,2 %	35,3 %		
12.La vente d'appareil	392	0,8 %	2,8 %	20,4 %	43,9 %	32,1 %		

Ensuite, le tableau 18 présente le niveau de satisfaction générale de la clientèle selon 12 critères toujours mesuré par une échelle de 1 à 5. Il est important de préciser que la question H6 de la section H du questionnaire pouvait contenir certains critères qui ne s'appliquaient pas à tous les répondants. C'est pourquoi nous avons ajouté une colonne au tableau qui indique le nombre exact de répondants pour chacun des critères mentionnés. Cette question a tout de même obtenu un taux de réponse élevé de 95,9 % (701 répondants).

On remarque que 73,1 % des répondants se sont déjà présentés dans les bureaux de l'entreprise que se soit pour effectuer un paiement, pour passer une commande ou pour prévoir une date d'installation ou réparation, etc. Comme on le constate dans le tableau ci-dessus, les répondants ont été très satisfaits à 83,2 % de l'accueil qu'ils ont reçu au bureau. La compétence et la courtoisie du personnel représentent tous les employés de l'entreprise que ce soit le personnel administratif, les techniciens et installateurs. Pour ces deux critères, les résultats démontrent que les clients de l'échantillon sont très satisfaits à 86,1 % et 88,7 % respectivement. De plus, 517 répondants ont déjà eu une relation d'affaires avec le représentant des ventes, et 82,8 % d'entre eux ont été très satisfait du travail de ce dernier.

83,2 % des répondants ont mentionné être très satisfaits actuellement de la qualité du service à la clientèle. Cependant, aucune définition clairement définie de la « qualité du service à la clientèle » n'était incluse dans le questionnaire. En conséquence, les répondants devaient mesurer leur satisfaction de ce critère sans réellement en connaître les composantes. Presque que 80% des répondants sont très satisfaits du service après-vente offert par l'entreprise.

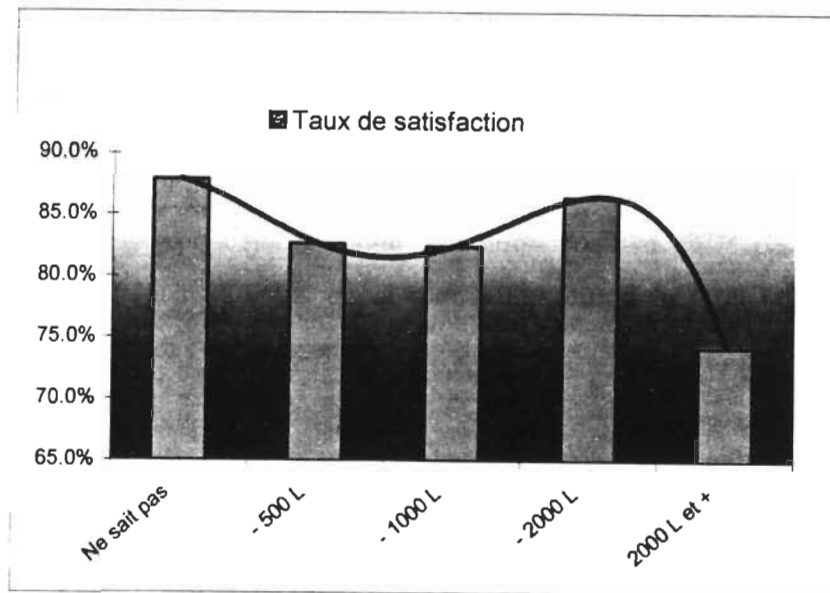
Près de 11% des clients de notre échantillon sont insatisfaits du mode de facturation de l'entreprise. On remarque que l'insatisfaction dû au mode de facturation est en lien direct avec de nombreuses erreurs administratives effectuées par l'entreprise. En effet, près de 40 % des répondants affirment avoir eu une mauvaise expérience concernant la facturation. Les principales erreurs mentionnées relatent la double facturation, des erreurs concernant la date de facturation, la charge d'intérêts, des chèques perdus, etc. De plus, certains répondants considèrent un manque d'information sur les relevés de compte mensuels, sont insatisfaits au fait qu'ils ne soient pas avisés lors de changement de prix.

Le prix semble avoir une influence assez importante sur la satisfaction générale de la clientèle. On remarque que la politique de prix, ayant obtenu un taux de réponse élevé de 94,2 %, est le critère ayant obtenus les résultats les plus faibles. En effet, 45,4 % des répondants se situent entre le niveau 1 (très insatisfait) et le niveau 3 (satisfait).

Le service des pièces et la vente d'appareils ont été les deux critères les moins répondus. Plusieurs répondants ont affirmé ne pas être au courant que l'entreprise possédait un magasin sur place pour la vente de diverses pièces et appareils fonctionnant au gaz propane. Cependant, parmi les personnes qui ont déjà utilisé ces services, 79,5 % (service des pièces) et 76 % (la vente d'appareils) des personnes ont répondu être très satisfaits.

Figure 13

Croisement entre le taux de satisfaction envers la consommation



Finalement, nous avons tenté de voir s'il existe un croisement entre la satisfaction des clients par rapport au nombre de litre consommé annuellement, dont le tableau croisé est présenté à l'annexe B. À partir de la figure 13, on remarque une courbe de tendance qui nous permet de conclure que les clients ayant une consommation de plus 2000 litres voient leur satisfaction diminuer. Les clients consommant de 0 à 2000 litres annuellement se voit accorder un niveau moyen de satisfaction de près de 85 %.

En résumé, les résultats du troisième objectif de recherche prouvent que les clients sont très satisfaits de la compétence des employés. Les clients sont très satisfaits du fait que Énergie Inc. respect ses promesses. Le principal domaine où il y a défaillance à cet effet, c'est au niveau du respect des délais de livraison. Ensuite, l'entreprise a effectué certaines erreurs, principalement reliées à la facturation, auprès du quart des clients. Heureusement, l'entreprise a reconnu son tort et a pris les dispositions nécessaires en faveur du client. Les clients sont également très satisfaits du service de livraison de gaz propane, du service d'installation du réservoir et du service de réparation. On remarque toutefois, que ce dernier service est très peu utilisé par la clientèle. Finalement, la satisfaction générale envers l'entreprise va dans le même sens que les résultats que l'on

vient de mentionner. Les clients ont un niveau de satisfaction de 7.8 sur une échelle de 10. Cependant, la majorité des clients ne remarque aucune amélioration de la prestation de service depuis le début de la relation d'affaires.

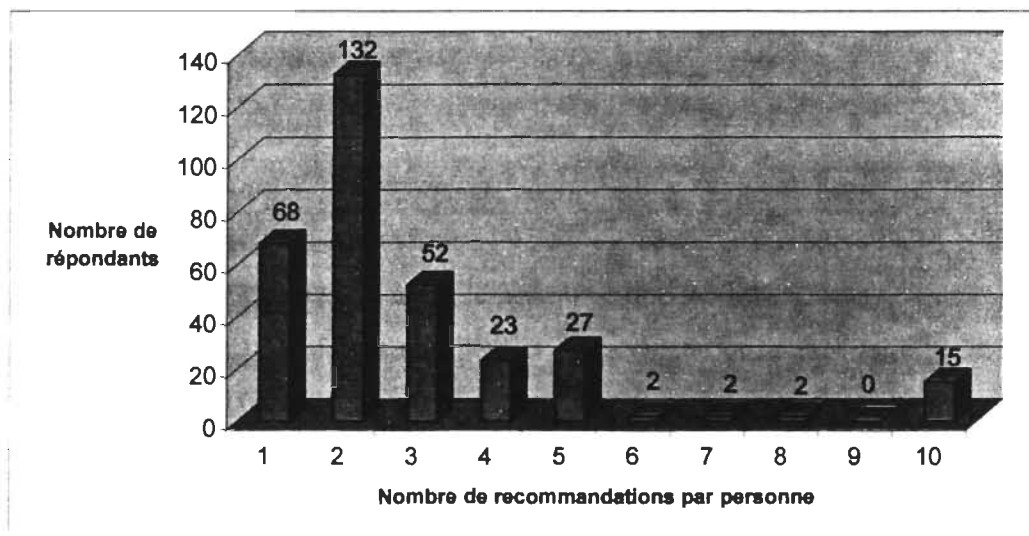
5.1.5 Résultats liés au quatrième objectif de recherche

Dans cette section, nous allons tenter d'identifier certaines modifications à effectuer pour maintenir une relation à long terme entre l'entreprise de service et le client, soit notre quatrième objectifs de recherche.

Dans un premier temps, nous avons vérifié l'ancienneté de la clientèle actuelle de l'entreprise. Le nombre d'années varie entre un an et quarante-six ans et le nombre moyen selon les 694 répondants est de 4.8 années avec un écart type élevé de 3.7. Ces données sont très réalistes, puisque la crise du verglas de 1998 a eu une incidence majeure sur l'essor de la compagnie. En effet, l'entreprise a connu une augmentation importante de la clientèle domestique, allant jusqu'à 100 nouveaux clients par semaine, comparativement à 2 ou 3 nouveaux avant cette date.

Plusieurs entreprises ne perçoivent pas les plaintes des clients de manière positive. Pourtant, les plaintes sont d'excellents moyens d'obtenir de l'information de la part de la clientèle. Nous avons demandé aux personnes interrogées s'ils effectuaient systématiquement une plainte au bureau lorsqu'ils sont mécontents des services rendus par l'entreprise. En effet, dans 84,8 % des cas, les clients ont tendance à porter plainte. Pourtant, seulement 7 répondants étant insatisfait du service d'installation ont porté plainte, 7 répondants étant insatisfaits du service de réparation et 65 répondants ayant déjà manqué de gaz propane au cours de la dernière année ont porté plainte.

Figure 14
Recommandation de l'entreprise



Comme nous l'avons vu précédemment, le bouche-à-oreille est un bon indicateur de la fidélité de la clientèle. En ce sens, nous avons tenté au travers du questionnaire, de vérifier si la clientèle est fidèle à l'entreprise. Un peu plus de la moitié des répondants, soit 397 clients (55,5 %) ont affirmé avoir déjà recommandé de façon positive l'entreprise à une connaissance. Ensuite, nous avons demandé d'inscrire le nombre de personnes à qui ils avaient recommandé l'entreprise. 323 répondants ont répondu à la question et les résultats révèlent que le bouche-à-oreille a permis à l'entreprise de se faire connaître auprès de 959 personnes. En moyenne, un client a recommandé l'entreprise à trois autres personnes. Comme le démontre la figure 14 concernant la répartition du nombre de recommandations par personne, on constate que 15 répondants ont recommandé l'entreprise à au moins 10 personnes.

Tableau 19
Intention positive de recommandation

Intention	Fréquence	Pourcentage
Certainement	500	69,5 %
Plutôt	172	23,9 %
Raisons qui les motivent	Fréquence	Pourcentage
Bon service en général	57	42,5 %
Compétitivité des prix	18	13,4 %
Entreprise fiable et honnête	15	11,2 %
Très satisfait de l'entreprise	12	9,0 %
Délai de livraison rapide et régularité	10	7,5 %
Compétence et courtoisie du personnel	8	6,0 %
Service personnalisé	4	3,0 %
Pas eu de problème avec l'entreprise	4	3,0 %
Facilité de paiement	1	0,7 %
Réputation de l'entreprise	1	0,7 %
Service à la clientèle	1	0,7 %
Autres	3	2,2 %

Le tableau 19 présente les résultats concernant les intentions futures de recommander l'entreprise à des connaissances ainsi que les principales raisons qui motivent le choix des répondants. Les clients de l'échantillon affirment à 69,5 % qu'ils recommanderaient *certainement* l'entreprise à des connaissances et 23,9 % répondent *plutôt*. Les principaux commentaires positifs ressortis sont le bon service en général, la compétitivité des prix, la fiabilité et l'honnêteté de l'entreprise.

Tableau 20
Intention négative de recommandation

Intention	Fréquence	Pourcentage
Plutôt pas	23	3,2 %
Pas du tout	24	3,3 %
Raisons qui les motivent	Fréquence	Pourcentage
Prix élevés et non compétitifs	13	45,0 %
Non respect des ententes de livraison	6	21,0 %
Mauvaise qualité des services	5	17,0 %
Manque d'empathie envers le client	2	7,0 %
Beaucoup d'erreurs de facturation	1	3,0 %
Manque de suivi	1	3,0 %
Autres	1	3,0 %

Comme nous pouvons le remarquer dans le tableau 20, la même procédure a été employée pour présenter les intentions négatives de la clientèle de recommander l'entreprise à des connaissances. On constate que 6,5 % des répondants n'ont pas l'intention de recommander positivement l'entreprise à une personne de leur entourage. Même si ce pourcentage est faible, nous avons tout de même tenter de connaître les principales explications qui décrivent leur choix. Les résultats vont dans le même sens que les autres jusqu'à maintenant, puisque la principale explication demeure une question de prix, autant pour le prix du gaz au litre que pour la location annuelle du réservoir. Le non respect des ententes de livraison et la mauvaise qualité des services (livraison, réparation et installation) sont également des raisons qui représentent des hauts taux d'insatisfaction pour 21 % et 17 % des répondants. Malgré le fait que les pourcentages représentent un très petit nombre de répondants, soit 23 et 24 clients, l'entreprise se doit tout de même de porter une attention particulière à ces résultats. En effet, les clients insatisfaits avec des intentions de recommandations négatives, en parlent davantage à leurs connaissances comparativement aux clients satisfaits. De mauvaises recommandations peuvent être le début d'un problème de service.

Tableau 21
Les recommandations de la clientèle

Recommandations	Fréquence	Pourcentage
Baisser les prix	80	23,0 %
Améliorer le service de livraison	50	14,4 %
Envoyer un état de compte mensuel	30	8,6 %
Améliorer la facturation	28	8,0 %
Avertir des hausses de prix	27	7,8 %
Améliorer la qualité du service à la clientèle	27	7,8 %
Formation du personnel	17	4,9 %
Aviser des modes de paiement disponibles	15	4,3 %
Faire l'entretien des réservoirs	14	4,0 %
Offrir un contrat annuel avec gel de prix du gaz au litre	12	3,4 %
Améliorer la rapidité des services	12	3,4 %
Améliorer la qualité des services	10	2,9 %
Courtoisie du personnel	9	2,6 %
Rénover la salle de montre et les bureaux	7	2,0 %
Expliquer davantage la politique de prix	2	0,6 %
Autres	8	2,3 %

Finalement, nous avons interrogé les clients afin d'identifier les domaines où l'entreprise doit agir pour améliorer son service à la clientèle actuel. Nous avons obtenu 348 recommandations que nous avons tenté de regrouper en 16 catégories différentes qui sont d'ailleurs présentées dans le tableau 21. Les résultats démontrent que 23,0 % des répondants recommandent à l'entreprise une baisse de prix pour le gaz propane au litre, la location du réservoir et le prix du matériel d'installation. En second lieu, 14,4 % des personnes interrogées considèrent que le service de livraison automatique pourrait être amélioré. Les gens se plaignent du fait que le délai de livraison n'est pas toujours respecté et plusieurs d'entre eux ont eu une panne de gaz et ce, même en étant sur le système de livraison automatique. En troisième lieu, on retrouve l'envoi de relevé de compte mensuel, puisque l'entreprise a cessé d'envoyer les relevés depuis quelques mois, croyant que cette pratique aurait pour effet de diminuer le délai de recouvrement. Certes, cette initiative de la part de l'entreprise ne semble pas faire l'unanimité chez la clientèle. À cet effet, plusieurs répondants recommandent également d'inclure une enveloppe pré-adressée avec l'état de compte.

En conclusion aux résultats du quatrième objectif, on constate que le nombre moyen d'année de conservation des clients est de 5 ans, donc les clients sont fidèles selon l'opérationnalisation de cette variable. Un autre point positif consiste au fait que la majorité des clients portent systématiquement plainte à l'entreprise lors de mécontentement, ce qui permet à cette dernière d'agir rapidement afin de ne pas perdre le client. De plus, l'entreprise jouie d'une réputation positive de la part de ces clients, puisque jusqu'à maintenant, plus de la moitié de ceux-ci ont recommandé de façon positive l'entreprise à des connaissances.

5.2 Interprétation des résultats

Cette présente section du travail portera sur l'interprétation de nos résultats de recherche en les comparant avec ceux des recherches antérieures et des opinions des experts dans le domaine. Notre interprétation des résultats porte premièrement sur les critères de choix, deuxièmement sur les attentes de départ des clients, troisièmement sur le niveau de satisfaction et quatrièmement sur la relation entre l'entreprise et le client.

Les résultats liés à notre premier objectif de recherche démontrent que 110 personnes ont déjà eu une expérience avec un autre fournisseur de gaz propane avant Énergie Inc. Ce nombre quand même relativement élevé, permet à l'entreprise de connaître les critères de choix auxquels elle doit mettre davantage d'effort pour garder sa clientèle actuelle. De plus, les expériences passées des clients qui ont déjà utilisé les services d'une entreprise dans le même secteur d'activité peuvent influencer leurs attentes à l'égard du service en question. De ce fait, l'expérience des consommateurs permet de faire une bonne comparaison de la qualité actuelle de sa prestation de service comparativement à celle de ses concurrents. Ainsi, le fait que plusieurs clients aient déjà fréquenté un concurrent fait en sorte, que ces derniers ont une idée préalablement conçu sur ses exigences en terme de qualité des services. Selon nos résultats d'enquête, le critère prédominant qui influence les clients à changer de fournisseurs, est le prix. Le prix est définitivement un élément important qui influence la valeur d'un service et le prix des produits et/ou service est étroitement lié à la satisfaction de la clientèle. On constate que les consommateurs sont

très sensibles à ce critère. Cependant, pour les chercheurs dans le domaine du service à la clientèle, le prix demeure un élément hors de contrôle. En ce sens, nous ne pouvons nous prononcer sur la stratégie de prix utilisée par les gestionnaires de PME. Mis à part le prix, le délai de livraison est le deuxième critère en importance pour influencer le choix du fournisseur en gaz propane. Nous sommes donc étonnés du fait que nos résultats démontrent que les délais de livraison non-respectés ne soient pas la raison la plus déterminante pour changer de fournisseur. Pourtant, la livraison de gaz propane est le principal besoin à combler pour les clients et du fait même, est le service de base des entreprises de distribution de gaz propane. Les services périphériques tels les services techniques et le service après-vente ne sont pas des critères de choix qui ont une grande influence sur la qualité des services et sur la satisfaction de la clientèle. Nos résultats vont dans le même sens que la recherche effectuée par Boughton's (1992) sur l'influence des coûts et des délais dans le secteur des services. Les résultats de cette recherche ont confirmé que les critères les plus influençant quant à la prise de décision sur le fournisseur étaient le budget du consommateur ainsi, que le délais de livraison.

La clientèle ayant eu une expérience avec un autre fournisseur, juge que la prestation de service avec le fournisseur actuel est équivalente, à 40,0 %, à celle de l'ancien fournisseur. Nous considérons cette affirmation quelque peu dangereuse dans le sens où, ce pourcentage représente un peu moins que la moitié des répondants. On peut alors supposer que ces clients sont sujets à effectuer une recherche d'informations auprès de concurrents quant aux prix et à la qualité des services et qu'ils pourraient éventuellement changer de fournisseurs s'ils considèrent qu'ils pourraient être mieux servi par une autre entreprise. Les entreprises de service se situant dans la même position auraient intérêt à trouver des moyens afin que la clientèle considère la prestation de service meilleure que celle du concurrent.

Pour les clients dont Énergie Inc. était le premier fournisseur en gaz propane, le critère déterminant pour expliquer leur choix est la réputation de l'entreprise. Les commentaires positifs de leur entourage à l'endroit de l'entreprise, ont en effet, permis de positionner leur choix sur Énergie Inc. pour être leur fournisseur. Nous pouvons donc affirmer que la réputation de l'entreprise a une incidence majeure sur le choix du fournisseur. Pour les clients actuels de l'entreprise, leur principal avantage de faire affaire avec eux est la

qualité des services de livraison. Les clients affirment être très satisfaits des délais et de la régularité des livraisons. Ils considèrent également le service personnalisé de l'entreprise comme étant un avantage important comparativement aux services offerts par la concurrence.

Les résultats liés à notre deuxième objectif de recherche stipulent que l'entreprise étudiée pour les fins de la recherche s'intéresse très certainement aux besoins de sa clientèle en terme de qualité des services. En effet, le niveau de qualité des services de l'entreprise est dépendant des attentes de départ du client et de la prestation, c'est-à-dire le service lui-même. Les résultats concluant nous permettent de supposer que l'entreprise a pris les dispositions nécessaires pour comprendre les besoins et connaître les attentes de ses clients afin de les satisfaire le plus adéquatement possible. Cependant, le pourcentage où la prestation de service réelle (réalité) a dépassé les attentes des clients est peu élevé. On remarque par les résultats obtenus démontrent que l'entreprise n'a pas été capable de dépasser les attentes de départ de ses clients. On suppose alors que la majorité des clients de l'entreprise sont satisfaits, puisque la prestation de service offerte répond uniquement au besoins des clients sans plus ni moins. En effet, les résultats appuient cette affirmation en démontrant que la majorité des répondants déclare avoir reçu une prestation de service comme prévu à leurs attentes de départ. Il n'en demeure pas moins que près de 10 % des répondants se déclare déçu, soit insatisfaits, de la prestation de service offerte par l'entreprise. Ces clients sont donc, eux aussi, sujet à faire quelques démarches que ce soit auprès de la concurrence afin de vérifier si elles ne pourraient pas faire mieux comparativement à leur fournisseur actuel.

Les résultats liés à notre troisième objectif de recherche confirment que les répondants sont satisfaits de la compétence du personnel de bureau de l'entreprise. Les clients accordent de l'importance au fait que les appels soient pris rapidement, qu'ils soient transférés à la bonne personne et que le personnel soit capable de répondre rapidement et efficacement à leurs demandes. Les répondants sont également très satisfaits quant à la tenue des promesses avancées par le personnel. Les principales promesses qui n'ont pas été respectées se retrouvent au niveau des délais, tant au niveau de la livraison de gaz propane que les délais d'installation et de réparation. De plus, les résultats de notre enquête démontrent que l'entreprise peut effectuer quelques erreurs comme toute

entreprise d'ailleurs mais sans conséquence grave. Les trois quart des répondants soutiennent que l'entreprise n'a jamais effectué d'erreurs quelconques à leur endroit. Les différentes erreurs effectuées par l'entreprise ont, pour la grande majorité des cas, été reconnues et corrigées par cette dernière. Les principales erreurs mentionnées par les répondants se retrouvent au niveau de la facturation donc facilement remédiable pour l'entreprise.

Comme mentionné plus tôt, pour une entreprise qui se spécialise dans la distribution de gaz propane, le délai de livraison est une composante du service de base. Il va de soi, que les retards et délais de livraison non-respectés ont un impact sur la satisfaction de la clientèle. En ce sens, on constate d'après nos résultats que la satisfaction de la clientèle quant au service de livraison de gaz propane est assez élevée. Pour plus de 80,0 % des répondants, les délais de livraison ont été respectés ce qui a pour conséquence que peu de clients ont été victimes de pannes de gaz sur une base annuelle. Ces données laissent croire que l'entreprise offre un bon service de livraison de gaz propane à sa clientèle. Mais il reste qu'un certain nombre de clients ont tout de même vécu cette situation (panne de gaz) une fois au cours de la dernière année. De plus, pour une la majorité de ces cas, les clients étaient sur le système de livraison automatique, ce qui signifie que l'entreprise était totalement responsable de ces pannes de gaz. Donc, la diminution des pannes de gaz à l'endroit de sa clientèle domestique, permettrait certainement d'augmenter la satisfaction de la clientèle.

Les résultats sont très positifs en ce concerne le service d'installation, puisque près de 97 % des répondants ont été satisfaits du service d'installation du réservoir de gaz propane. La plus grande proportion des répondants est très satisfaite de la courtoisie et de la compétence de l'installateur. Le taux de satisfaction est également très concluant quant au respect de la date prévue pour l'installation, à la rapidité d'installation et la propreté des lieux une fois l'installation terminée. Les deux critères où les clients sont moyennement satisfaits sont relatifs au prix, soit le prix de l'installation elle-même (trop élevé) et le rapport qualité / prix.

Les résultats concernant le service de réparation nous permettent de constater que peu de client l'utilise, c'est-à-dire qu'il y a seulement le quart des répondants qui ont déjà eu

recours à un technicien de l'entreprise pour la réparation d'appareil. À cet effet, nous avons constaté parmi les commentaires des clients, que très peu d'entre eux étaient au courant que l'entreprise offrait ce type de service. Il pourrait donc être intéressant pour l'entreprise, si elle possède les effectifs nécessaires, d'informer davantage sa clientèle, sur le type de service offert. Bref, nous avons plutôt dirigé notre enquête auprès des répondants ayant déjà utilisé le service. La grande majorité des répondants ont été satisfaits du service de réparation. Les résultats concernant les critères de choix relatifs à la satisfaction sont sensiblement les mêmes que les résultats ci-haut mentionnés concernant le service d'installation. Les répondants affirment être très satisfaits de la courtoisie et de la compétence du technicien ainsi de la propreté des lieux après la réparation. Ensuite, on remarque une satisfaction, cependant moins prononcée comparativement aux deux critères que l'on vient de mentionner, quant au respect de la date de réparation et à la rapidité du service. À cet effet, nos résultats sont cohérents avec ceux expliqués plus haut concernant la tenue des promesses relatives aux délais. Dans le même sens, on remarque un taux d'insatisfaction un peu plus élevé concernant le prix relié à la réparation et au rapport qualité / prix. On constate également un taux d'insatisfaction de près de 13,2 %. On explique ce pourcentage de clients insatisfaits du service par le fait qu'il a nécessité au moins une visite supplémentaire pour régler le problème. Pour certains clients, trois visites supplémentaires ont été nécessaires pour corriger la situation. Certes, les résultats nous laissent croire qu'il y a, certainement, place à l'amélioration au niveau du service de réparation.

En ce qui a trait à la satisfaction générale de clientèle envers les différents services offerts par l'entreprise, on constate que cette dernière ne s'efforce pas suffisamment pour apporter une amélioration continue à ses services. Près de 70,0 % de la clientèle, possédant en moyenne une ancienneté de 5 ans, considèrent que la prestation de service est sans changement depuis le début de la relation. De plus, la note moyenne de 7.8 accordé à l'entreprise sur une échelle de un à dix, est assez faible pour une entreprise qui se spécialise dans les services. En effet, selon Coupet (1990), en deçà de 95 % de niveau de satisfaction de la clientèle, l'entreprise doit commencer à se préoccuper sérieusement de la situation. Cependant, il faut faire attention avec ce genre de résultats, puisque le niveau de satisfaction est dépendant des critères d'évaluation de chacun des individus. Ainsi, une note de 8 sur 10 peut indiquer une très grande satisfaction pour certains

répondants tandis que pour d'autres, 8 sur 10 peut signifier une satisfaction moyenne. Finalement, lorsque l'on compare la note obtenue de 7.8 avec le niveau de satisfaction obtenu des douze différents critères énumérés au tableau 17, on se rend compte que ce sont encore des critères reliés au prix, soit le mode de facturation et la politique de prix, qui influencent à la baisse le niveau général de satisfaction de la clientèle. En effet, le *prix du service doit toujours être perçu comme avantageux par le client*. Cependant, il est difficile pour nous de juger de cet aspect, puisque les dirigeants de PME pour fixer le prix des services, doivent nécessairement tenir compte des coûts et inclure un profit raisonnable dans la limite des prix proposés par la concurrence pour un service comparable. Les résultats obtenus quant au service après-vente, le service des pièces et la vente d'appareil laissent présager une certaine amélioration de la part de l'entreprise, surtout pour ce qui a trait au service après-vente. En effet, un service de qualité suivi d'un service après-vente médiocre aura pour conséquence de réduire le niveau de satisfaction de la clientèle. Cependant, les entreprises de service ne doivent pas seulement s'efforcer d'offrir le meilleur service après-vente si elles offrent un mauvais service de base à la clientèle. Toutefois, l'entreprise a obtenu de très bons résultats concernant l'accueil au bureau, à la compétence et à la courtoisie de ses employés et pour la qualité de son service à la clientèle, ce qui est tout à fait cohérent avec tous les résultats observés jusqu'à maintenant. Finalement, les délais de livraison et d'installation se démarquent également par le niveau de satisfaction élevé ce qui nous confirme que le service de base de l'entreprise répond adéquatement aux besoins de sa clientèle. On constate donc une cohérence avec les résultats précédents qui nous affirment que les délais de livraison ont un impact significatif pour une grande majorité de la clientèle, et que le délai est le premier critère de choix utilisé pour évaluer la qualité de la prestation de service, si l'on ne tient pas compte évidemment du prix du service.

Les résultats liés à notre quatrième objectif de recherche nous permettent de vérifier la fidélité de la clientèle envers l'entreprise et ainsi s'assurer que l'entreprise prend les dispositions nécessaires pour satisfaire sa clientèle à long terme. En ce sens, les résultats nous permettent de constater que depuis les cinq dernières années, presque la totalité des répondants sont fidèle à l'entreprise, c'est-à-dire que 95 % des répondants font affaires avec l'entreprise depuis cinq ans. Ce pourcentage de client relativement élevé peut s'expliquer, entre autre, par le fait que la majorité des clients porte systématiquement

plainte auprès de l'entreprise lors de mécontentement quelconque. Ces données vont donc à l'encontre des résultats de recherche émis par Kotler (1994) qui stipulait que seulement 5% des clients insatisfaits portaient plainte à l'entreprise. Le haut pourcentage obtenu permet donc de supposer que les entreprises qui acceptent d'écouter les plaintes des clients, puisque les plaintes constituent une véritable mine d'or pour les entreprises, ont l'avantage de prendre rapidement les actions nécessaires pour corriger la situation en faveur du client et ainsi s'assurer de sa satisfaction à long terme. La gestion des plaintes, en ce sens, occupe une place importante au sein de l'entreprise de service pour améliorer le taux de fidélité de la clientèle.

Le bouche-à-oreille constitue une source privilégiée d'information pour les entreprises de service. En effet, il est assez surprenant de constater l'aspect quantitatif de ce phénomène. Selon la littérature, lorsque l'on demande aux clients des entreprises de service par quel moyen ils ont connu cette dernière, plus ou moins 60 % des clients interrogés cite le bouche-à-oreille comme le premier moyen. Nos résultats de recherche vont dans le même sens, puisque plus de la moitié des répondants ont déjà recommandé l'entreprise de service à au moins une connaissance et près de 70 % des répondants ont des intentions positives de recommandation pour le future.

CONCLUSION

La recherche sur le service à la clientèle se fait de plus en plus importante depuis la dernière décennie, les écrits sur le sujet se font de plus en plus nombreux. On remarque cependant, que les recherches effectuées sur le service à la clientèle, sont généralement effectuées sur les entreprises au détail, donc très peu d'entre-elles sont effectuées sur les entreprises de service. Cela explique donc en partie, notre intérêt d'explorer et de comprendre davantage les différents aspects du service à la clientèle en contexte de PME se spécialisant dans le domaine des services.

La révision de la littérature nous a permis de constater que les résultats de notre recherche sont cohérents avec ce que nous avons généralement retrouvé dans les écrits sur le service à la clientèle. Pour en arriver à une telle affirmation, nous nous sommes efforcé de comprendre en profondeur certains grands sujets comme les entreprises de service qui inclut le service lui-même, le client, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

L'analyse des résultats de recherche sur l'entreprise de service nous présente les principaux critères de choix utilisés par les clients pour évaluer la qualité de la prestation de service, le plus important étant le respect des délais de livraison si l'on ne tient pas compte de l'importance remarquable reliée au prix du service. À cet effet, la littérature traitait énormément de l'impact significatif du prix sur la satisfaction de la clientèle pour les entreprises se spécialisant à la vente de produit. Il a été assez surprenant de constater une aussi grande influence du prix pour justifier la qualité des services. Cette observation nous porte à croire que les entreprises de service se doivent d'axer davantage d'effort sur la qualité de ses services pour ainsi faire oublier l'importance du prix au client lors de l'achat de service.

Pour ce qui a trait plus spécifiquement au client des entreprises de services, on remarque que ces derniers ne sont pas plus exigeants en matière de service comparativement à l'achat de produit. Les clients possèdent un niveau d'attente moyen ce qui permet aux entreprises de service de répondre adéquatement à leurs besoins. Par exemple dans le cas

que nous avons étudié, la prestation de service offerte est égale aux attentes de départ des clients envers l'entreprise.

La qualité des services offerts par l'entreprise joue un rôle majeur sur la satisfaction de la clientèle. Pour en arriver à cette consécration, il va de soi que l'entreprise doit connaître les critères de choix sur lesquels les clients se fient pour juger de la qualité de la prestation de service. Pour les entreprises de service plus particulièrement, les critères de choix, tels que le respect des délais de livraison et le prix, ont une influence directe sur la satisfaction de la clientèle. La défaillance d'un service périphérique, comme par exemple les services techniques, n'est pas suffisant à lui seul pour justifier de la satisfaction ou de l'insatisfaction du client envers la qualité de la prestation de service. De plus, comme le soulève la littérature, la compétence du personnel est un critère important pour les clients qui achètent des services. L'incompétence d'un seul employé peut définitivement porter préjudice à la qualité de la prestation de service et au service à la clientèle générale de l'entreprise. Une fois tous les critères de choix déterminés par l'entreprise de service, il devient intéressant pour cette dernière de vérifier le niveau de satisfaction globale de sa clientèle envers l'entreprise en générale. Pour y parvenir, les sondages auprès de la clientèle sur le service à la clientèle peuvent être un excellent moyen de connaître le niveau de satisfaction. Ainsi, demander aux clients d'octroyer une note globale de satisfaction sur une échelle de un à dix, peut permettre aux gestionnaires des PME de se situer en terme de satisfaction. Pour assurer la fiabilité de la note globale obtenue, les dirigeants doivent être vigilants et s'assurer de fournir une définition claire pour chacun des niveaux de satisfaction. L'absence de définition précise peut expliquer les divergences attribuées à la note globale comparativement aux résultats obtenus tout au long du questionnaire. Selon nos observations, nous remarquons que la note globale attribuée à l'entreprise étudiée n'est peut-être pas tout à fait cohérente avec le reste des résultats du sondage. En effet, de façon générale, les résultats obtenus confirment un niveau de satisfaction général relativement élevé et la note globale sur dix, indique un niveau de satisfaction très faible selon Coupet (1990).

La connaissance du niveau de satisfaction de la clientèle permet de spéculer sur l'éventuel fidélité envers l'entreprise. À cet effet, pour valider la fidélité du client envers

l'entreprise, nous convenons dans le même sens que la littérature, pour confirmer l'impact significatif du bouche-à-oreille sur la fidélisation. En effet, nos résultats confirment l'importance de ce phénomène pour la fidélité, mais également pour la conquête de nouveaux clients. En somme, une entreprise de service qui jouit d'une bonne réputation, fondée sur la satisfaction du client, se voit être un excellent outil marketing pour l'entreprise. Cependant, les dirigeants se doivent de toujours s'efforcer d'apporter des améliorations continues aux prestations de services qu'elles offrent. Pour y parvenir, il suffit d'être ouvert aux commentaires, suggestions et plaintes de la clientèle.

Finalement, la recherche en PME semble devoir se limiter à des expérimentations peu complexes et généralement difficiles à comparer entre elles. La littérature sur le sujet démontre que l'hétérogénéité est la principale cause du fait qu'on ne puisse élaborer de théorie formelle. En fait, on ne peut tirer que des observations et des tendances, mais les chercheurs ne peuvent pas généraliser. De plus, la taille et les catégories d'échantillons sont difficilement semblables, une autre source d'erreur possible pouvant modifier les résultats.

6.1 Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures

Malgré la taille de notre échantillon de notre méthode de recherche, rien ne nous permet de croire que l'interprétation des résultats pourrait être généralisée à des entreprises de service autre que dans le même secteur d'activité. Dans le cas du même secteur d'activité, il faut aussi être très prudent pour la généralisation des résultats.

Pour les recherches futures, il serait intéressant de connaître, par une étude longitudinale, les effets d'un service à la clientèle de qualité sur la performance organisationnelle et financière. De plus, nous sommes conscients qu'il serait très utile de procéder à des analyses statistiques plus poussées afin de mieux cerner les interrelations entre les variables étudiées.

6.2 Recommandations

Nous proposons dans cette présente partie de notre recherche, de donner quelques recommandations pour les entreprises de services du même type que celle étudiée. Nos recommandations s'avèrent être différents moyens pour faire oublier le prix aux clients, afin que ces derniers accordent plus d'importance à la qualité des services comparativement au prix. Nous proposons quelques moyens pour ajouter de la valeur à la qualité des services.

Dans un premier temps, nous reconnaissons l'importance de sensibiliser davantage tout le personnel de l'entreprise sur la qualité des services offerts. La sensibilisation à la qualité de la prestation de service peut se définir par l'empressement et la capacité de donner des réponses précises aux questions des clients et d'apporter les correctifs requis pour les diverses situations problématiques. De plus, donner des informations honnêtes sur les qualités des services, offrir des services rapides, respecter le délai de livraison promis et les garanties sont tous des éléments qui peuvent avoir des conséquences sur la qualité de la prestation de service. Les dirigeants doivent donc s'assurer de la compétence de leur personnel.

Dans un deuxième temps, les entreprises de service doivent être à l'écoute des besoins de la clientèle et être ouverts à leurs exigences. C'est d'ailleurs ce qui permet la satisfaction des clients. Pour améliorer le service à la clientèle, tout le personnel doit avoir une certaine ouverture face aux plaintes et relever explicitement tous les moments de vérité que vivent les clients. Ensuite, il s'agit de les analyser et de trouver des manières concrètes d'accroître la satisfaction du client.

L'entreprise de service doit toujours aller de l'avant en matière de service à la clientèle, et ce, en étant à l'écoute des clients mais également en effectuant une veille d'information stratégique. La recherche d'information pertinente permet à l'entreprise de mieux préparer ses décisions stratégiques et peut s'avérer être un facteur clé de succès pour une grande majorité des entreprises de service.

En conclusion, les points suivants sont des impératifs pour le maintien et l'augmentation de la satisfaction de la clientèle de l'entreprise étudiée.

- Implantation d'un système de gestion des plaintes ;
- Sensibiliser davantage le personnel de l'importance de la satisfaction de la clientèle ;
- Augmenter d'au moins 10 %, le niveau de satisfaction de la clientèle avec une consommation de plus de 2000 litres de gaz annuellement ;
- Réduire le délai de livraison.

BIBLIOGRAPHIE

- Albrecht, K., Zemke, R. (1985). *Service America*, Dow Jones Irwin,
- Anderson, E.W. et Fornell, C. (1994). "A customer satisfaction research prospectus", dans Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds, *Service quality : New directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 241-268.
- Andreassen, T.W., Lindestad, B., (1998). "Customer loyalty and complex services", *International journal of service Industry Management*, vol. 9, no. 1, p. 7-23.
- Anton, J. (1996). "Customer Relationship Management : Making Hard Decisions With Soft Numbers", *Prentice-Hall*, Upper Saddles River, NJ.
- Antonacopoulou, E. et Kandampully, J. (2000). "Alchemy : the transformation to service excellence", *The Learning Organisation*, vol. 7, no. 1, p. 13-22.
- Athanassopoulos. A., Gopunaris. S., Stathakopoulos, V., (2001). "Behavioural responses to customer satisfaction : an empirical study", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 5/6, p. 687-707.
- Babin, B.J. et Griffin, M. (1998). "The nature of satisfaction : an updates examination and analysis", *Journal of Business Research*, vol. 41, p. 127-136.
- Ballofet, P., Boulaire, C., D'Astous, A., Daghfous, N. (2002). "Comportement du consommateur", Chenelière/McGraw-Hill, Montréal, 460 p.
- Bateson, J.E.G. (1977). "Do we need service marketing ?", dans Marketing Consumer Services : New Insights, *Marketing Science Institute*, report no. 77-115, Cambridge, MA.
- Baudry, C. (1986). "*Manager les services*", Paris, Les Éditions Economica, 208 p.
- Berry, L.L. (1995). "On great service : A Framework for Action", *Free Press*, New York, NY.
- Berry, L.L., et Parasuraman, A. (1990). "Prescriptions for a service quality revolution in America", *Organisational Dynamics*, vol. 21, no. 4 (automne), p. 5-15.
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. et Parasuraman, A. (1990), "Five imperatives for improving service quality", *Sloan Management Review*, (septembre).
- Bitney, M.J. (1990). "Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, vol. 54, (avril), p. 69-82.
- Bitney, M.J. et Hubbert, A.R. (1994). "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality", dans Rust, R.T. and Oliver R.L. (Eds), *Service quality : New directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 72-94.

- Blackiston, G.H. (1988). "Service industries : a renaissance in quality", *Executive Excellence*, vol. 5, no. 9, p. 9-10.
- Bloemer, J., De Ruyter, K. et Wetzels, M., (1999). "Linking perceived service quality and service loyalty : a multi-dimensional perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 11/12, p. 1082-1106.
- Bolton, R.N. et Drew, J.H. (1994). "Linking customer satisfaction to service operations and outcomes", dans Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service quality : New directions in Theory and Practice*, 173-200.
- Boughton, P. (1992). "Marketing research partnerships : a strategy for the 90s", *Marketing Research : Management and Applications*, vol. 4, décembre, p. 10-14.
- Boughton, P., Nowak, L. et Washburn, J. (1996). "A decision model for marketing research relationship choices", *Journal of Services Marketing*, vol. 10, no. 1, p. 56-69.
- Brouillette, P., (1995). "Savoir se démarquer", *PME*, vol. 11, no. 3, 36 p.
- Brown, J.D. et Kuehl, S.K. (1990). "Insights to improving research client-agency relationship", *Applied Marketing Research*, vol. 30, second quarter, p. 36-40.
- Brown, S.W. et Swartz, T.A. (1989). "A gap analysis of professional service quality", *Journal of Marketing*, vol. 53, (avril), p. 92-98.
- Burn, D., Clemen, M., Mollenkopf, D., (2000). "An investigation of marketing problems across service typologies", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 7, p. 573-594.
- Busenitz, L.-W. et Barney, J.-G. (1997). "Difference Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations : Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, p. 9-30.
- Butcher, K., Sparks B., O'Callaghan, F., (2001). "Evaluative and relational influences on service loyalty", *International journal of service Industry Management*, vol. 12, no. 4, p. 310-327.
- Candau, P. (1981). "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Économie Industrielle*, no. 16, p. 16-33.
- Caruana, A., Malta, M., (2002). "Service loyalty : The effect of service quality and the mediating role of customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 7/8, p. 811-828.
- Chouinard, Y., (1995). "Penser demain", *Gestion*, vol. 20, no. 3, p. 98-101.
- Clark, R., (1997). "Looking after business : linking existing customers to profitability", *Managing Service Quality*, vol. 7, no. 3, p. 146-149.

Colbert, F., Desormeaux, R., Fillion, M. et Gendreau, R., (2002). *Gestion du marketing*, Gaétan Morin Éditeur, 3^e édition, 460 p.

Coupet, A. (1990). "Le service à la clientèle : de la stratégie de marketing à la gestion de la qualité", *Gestion*, (novembre), p. 236-245.

Cronin, J.J. Jr et Taylor, S.A. (1992). "Measuring service quality : reexamination and extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, (juillet), p. 55-68.

Czepiel, J.A et Gilmore, R. (1987). "Exploring the concept of loyalty in services", dans Czepiel, J.A., Congram, C.A and Shanahan, J. (Eds), *The services Marketing Challenge : Integrating for Competitive Advantage*, AMA, Chicago, IL, p. 91-94.

D'Ambroise, G., Fortin, C. et Garnier, B. (1994). "Les PME peuvent-elles manifester une certaine logique stratégique ! L'utilisation d'une approche pour l'identifier", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 11, no. 4, p. 311-319.

D'Ambroise, G. et Gasse, Y. (1980). "*Performance in small firms and the utilization of formal management techniques*", Paper presented at The Joint National Meeting of YIMS-CRSA, Washington, DC.

D'Ambroise, G. et Gasse, Y. (1984). "Day-to-day managerial challenges of Quebec owner-managers", dans G. D'Ambroise, Y. Gasse et R. Dainow (Eds). *The smaller independent manufacturer : 12 Quebec case studies* (pp. 107-119). Montreal : The Institute for Research on Public Policy.

D'Ambroise, G. et Muldoney, M. (1998). "Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 2, p. 226-240.

Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. et Rentz, J.O. (1996). "A measure of service quality for retail stores : scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, no. 1, p. 3-16.

Danaher, P.J. et Rust, R.T. (1994). "Indirect marketing benefits from service quality", Working paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, TN.

Day, G.S. (1969). "A two-dimensional concept of brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, vol. 9, p. 29-36.

Desormeaux, R. et Lafrance, S., (2001). "Le mythe de l'infidélité des consommateurs", *Gestion*, p. 98-103.

Dick, A.S. et Basu, K. (1994). "Customer loyalty : toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, no. 2, p. 99-113.

Dollinger, M.J. (1983). "The effects of environmental, organizational and personal characteristics on boundary spanning activities and organizational performance in small business firms". *Dissertation Abstracts International*, vol. 44, no. 3, 850 p.

Duffy, D.L., (1998). "Customer loyalty strategies", *Journal of consumer marketing*, vol. 15, no. 5, p. 435-448.

Eiglier.P., Langeard, E., (1987). "Servuction : le marketing des services", McGrawHill, Paris, 202 p.

Evans, M.R., Clark, J.D. et Knutson, B.J. (1996). "The 100 percent, unconditional money- back service guarantee", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 37, no. 6, p. 56-61.

Finnie, W., Randall, R.M., (2002). "Loyalty as a philosophy and strategy : an interview with Frederick F. Reichheld", *Strategy and Leadership*, vol. 30, no. 2, p. 25-31.

Fornell, C. (1992). "A national customer satisfaction barometer : the Swedish experience", *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 6-21.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. et Bryant, B.E. (1996). "The American customer satisfaction, index : nature, purpose and finding", *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 7-18.

Fornell, C. et Wernerfelt, B. (1987). "Defensive marketing strategy by customer complaint management : a theoretical analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 24 (novembre), p. 337-346.

Gasse, Y. (1994). "Importance of the Small and Medium-Sized Enterprise in the Canadian Economy", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 11, no. 3, p. 4-11.

Gauthier, B (éd) (1997). *Recherche sociale de la problématique à la cueillette des données*, (3^e éd. rev.). Sillery, QC : Presse de l'Université du Québec.

Gerson, R.F., (1995). "Fidélisez à vie vos clients", *Les Presses du Management*, Paris, 80 p.

Glassman, M. et Glassman, N.A. (1981). "A marketing analysis of physician selection and patient satisfaction", *Journal of Health Care Marketing*, vol. 1, (automne), p. 25-31.

Gremler, D.D. (1994). "Word-of-mouth about service providers : an illustration of theory development in marketing", dans Park, C.W. and Smith, D. (Eds), *AMA Winter Educator's Conference Proceedings : Marketing theory and application*, American Marketing Association, Chicago, IL, p. 62-70.

Gremler, D.D. et Brown, S.W., (1999). "The loyalty ripple effect", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, no. 3, p. 271-291.

Grönroos, C. (1993). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its market implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 4, p. 6-44.

Hallowell, R., (1996). "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability : an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, no. 4, p. 27-42.

Hart, C. (1988). "The power of unconditional service guarantees", *Harvard Business Review*, (juillet – août), p. 55-62.

Hart, C. (2000). "Uncovering customer value – extraordinary guarantees", *Marketing Management*, (automne).

Hartline, M. et Jones, K. (1996). "Employee performance cues in a hotel service environment influence on perceived service quality, value, and word-of mouth communications", *Journal of Business Research*, vol. 35, no. 3 (mars), p. 207-215.

Harvey, C., (1994). "Pas de clients, pas d'entreprise", *PME*, vol. 10, no. 1, p. 27-34.

Helfer J-P. et Orsoni J. (2001). *Marketing*, Paris, Édition Vuibert, 430 p.

Herbig, P., Milewicz, J., (1995). "The relationship of reputation and credibility to brand success", *Journal of Consumer marketing*, vol. 12, no. 4, p. 5-10.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr et Schlesinger, L.A. (1997). *The service Profit Chain*, The Free Press, New York, NY.

Hiam, A., et Schewe, C., *MBA Marketing : Les concepts*, Paris, Maxima, 1994, 340 p.

Holmund, M. et Kock, S. (1996). "Relationship marketing : the importance of customer-perceived service quality", *Retail Banking*, no. 3 (juillet), p. 287-304.

Iacobucci, D., Ostrom, A. et Grayson, K. (1995), "Distinguishing service quality and customer satisfaction : the voice of the consumer", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 4, no. 3, p. 277-303.

Johnston, M.-A. (2000), "Delegation and Organizational Structure in Small Business : Influences of Manager's Attachment Patterns", *Group & Organization Management*, vol. 25, no. 1, p. 4-21.

Jones, M., Suh, J., (2000). "Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction : an empirical analysis", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 2, p. 147-159.

Jones, T.O. et Sasser, W.E., (1995). "Why satisfied customer defect", *Harvard Business Review*, no 73 (novembre-décembre), p. 88-99.

Julien, P.-A. (1990). "Vers une typologie multicritère des PME", *Revue Internationale PME*, vol. 3, no. 3-4, p. 411-425.

Julien, P.A. et al. (1997). *Les PME bilan et perspectives*, (2^e éd. Rev.), Cap-Rouge, Les presse Inter Universitaires, Paris, Economica Sélection.

Kandampully, F., Butler, L., (2001). "Service guarantees : a strategic mechanism to minimise customer's perceived risk in service organisations", *Managing Service Quality*, vol. 11, no. 2, p. 112-120.

Keaveney, S.M. (1995). "Customer switching behaviour in service industries : an exploratory study", *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 71-82.

Koskas, J.C., (1997). "Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité", *Revue Française du Marketing*, no 164, p. 89-101.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and control*. 8th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, P.R. (1997). *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and control*, 9th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

LaBarbera, P.A. et Mazursky, D. (1983). "A longitudinal assessment of consumer satisfaction, dissatisfaction : the dynamic aspect of cognitive process", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, novembre, p. 393-404.

Lacroix, H., (2002). *Êtes-vous vraiment orienté client ?*, Paris, Dunod, 189 p.

Lehtinen, U. et Lehtinen, J.R. (1982). "Service quality – a study of dimensions, unpublished working paper", *Service Management Institute*, Helsinki, p. 439-460.

Lewis, R.C. et Boomes, B.H. (1983). "The marketing aspects of service quality", dans Berry, L.L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives in Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, p. 99-107.

Limehouse, D., (1999). "Know your customer", *Work Study*, vol. 48, no. 3, p. 100-102.

Macintosh, G. et Lockshin, L.S. (1998). "Retail relationships and store loyalty ; a multilevel perspective" *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, p. 487-498.

Maher, D. (1991). "Service guarantees double-barrelled standards", *Training*, vol. 28, no. 6, p. 22-25.

McDougall, G., Lévesque T., (2000). "Customer satisfaction with services : putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 5, p. 392-410.

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Sciences et de la Technologie. *La qualité du service à la clientèle*, Gouvernement du Québec, 1998, 35 p.

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Sciences et de la Technologie. *Le marketing*, Gouvernement du Québec, 1998, 35 p.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 434 p.

Murray, K. (1991). "A test of services marketing theory : consumer information acquisition activities", *Journal of Marketing*, vol. 55, (janvier), p. 10-25.

Murray, K. et Schlachter, J.L. (1990). "The impact of services versus goods on consumers assessment of perceived risk and variability", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 18, no. 1, p. 51-65.

Neilson, E.H. (1974). "Contingency theory applied to small business organizations", *Human Relations*, vol. 27, no. 4, p. 357-379.

Nollet, J., et Landry, S., (1997). "La rapidité dans le secteur des services : là où la perception devient réalité", *Gestion*, vol. 22, no. 1, p. 31-39.

Nowak, L., Boughton, P. et Pereira, A. (1997). "Relationships between businesses and marketing research firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, p. 487-495.

Nowak, L.I. et Washburn, J.H., (1998). "Antecedents to client satisfaction in business services", *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, no. 6, p. 441-452.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. et Berry, L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. et Berry, L. (1988). "SERVQUAL : a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, (printemps), p. 12-40.

Patterson, P.G. et Johnson, L.W. (1993). "Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality : an integrated paradigm", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and complaining Behavior*, vol. 6, p. 90-99.

Phillips, L.D., Chang, D.R. et Buzzell, R. (1983). "Product quality, cost position and business performance : a test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*, vol. 47, (automne), p. 26-43.

- Price, L.L. et Freick, L.F. (1984). "The role of interpersonal sources in external search : an informational perspective", dans Kinnear, T.C. (Ed), *Advances in Consumer Research*, vol. 11, Association for consumer Research, Provo, UT, p. 250-255.
- Raman, P. (1999). Way to create loyalty, *New Straits Times*, 17 août, Kuala Lumpur.
- Ravald, A. et Grönroos, C. (1996). "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 2, p. 19-30.
- Ray, D., (2001). *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Les éditions d'organisation, Paris, 309 p.
- Reichheld, F.F. et Sasser, W.E. Jr (1990). "Zero defections : quality comes to services", *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 105-111.
- Reingen, P.H. (1987). "A word-of-mouth network", dans Wallendorf, M. and Anderson, P. (Eds), *Advances in Consumer Research*, vol. 14, Association for Consumer Research, Provo, UT, p. 213-217.
- Roy, C., (2001). Les industries de service et le commerce des services, *Indicateurs des services*, n. 36, 13 p.
- Rust, R.T. et Oliver, R.L. (1994). "Service quality : insights and managerial implications from the frontier", dans Rust, R.T. and Oliver R.L. (Eds), *Service quality : New directions in Theory and Practice*, p. 241-268.
- Rust, R.T. et Williams, D.C. (1994). "How length of patronage affects the impact of customer satisfaction on repurchase intention", *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 7, p. 107-113.
- Samii A.K. (2001). *Stratégies de service*, Paris, Dunod, 314 p.
- Selnes, F., (1998). "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 3/4, p. 305-322.
- Sherden, W.A. (1988). "Gaining the service quality advantage", *Journal of Business Strategy*, vol. 9, no. 2, p. 45-48.
- Sivadas, E. et Baker-Prewitt, J., (2000). "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store quality", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, no. 2, p. 73-82.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. et Voss, C. (1992). "Towards a classification of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, no. 3, p. 62-75.

Söderlund, M., (1998). "Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, no. 2, p. 169-188.

Sowder, J. (1996). "The 100 % satisfaction guarantee : ensuring Quality at Hampton Inn", *National Productivity Review*, vol. 15, no. 2, p. 53-66.

Steward, D.W., Hickson, G.B., Pechmann, C., Koslow, S. et Altemeier, W.A. (1989). "Information search and decision making in the selection of family health care", *Journal of Health Care Marketing*, vol.9, juin, p. 23-39.

Sulek, J.M., Lind, M.R. et Maruchek, A.S. (1995). "The impact of a customer service intervention and facility design on firm performance", *Management Science*, vol. 41, no. 11, p. 1763-1773.

Suprenant, C.F. et Solomon, M.R. (1987). "Predictability and personalization in the service encounter", *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 86-96.

Swartz, T.A. et Stephens, N. (1983). "Marketing professional services : the case of the physician", dans Jugenheimer, D. (Ed), *Proceedings of the 1983 Convention of the American Academy of Advertising*, American Academy of Advertising, Lawrence, KS, p. 78-82.

Sweeney, J.C, Hausknecht, D. et Soutar, G.N. (1998). "The role of perceived risk in the quality-value relationship a study in a retail environment", *Journal of Retailing*, vol. 75, no. 1, p. 77-105.

Tanner, J. (1996). "Buyer perceptions of the purchase process and its effect on customer satisfaction", *Industrial Marketing Management*, vol. 2, p. 125-133.

Taylor, S.A. et Baker, T.L. (1994). "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers purchase intentions", *Journal of Retailing*, vol. 70, p. 163-178.

Thompson, James D. (1967). *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill.

Torrès, O. (1997). "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", *Revue Internationale PME*, vol. 10, no. 2, p. 9-43.

Tseng, M.M., Qin Hai, M., Su C-J., (1999). "Mapping customer's service experience for operations improvement", *Business Process Management Journal*, vol. 5, no. 1, p. 50-64.

Vézina, R., (1999). "Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur", *Gestion*, vol. 24, no. 2, p. 59-65.

Wagner, G. (1994). "Satisfaction guaranteed", *Lodging Hospitality*, juin, p. 46-47.

Walker, J.L. (1995). "Service encounter satisfaction : conceptualized", *Journal of Services Marketing*, vol. 9, no. 1, p. 5-14.

Westbrook, R.A. (1987). "Product / consumption-based affective responses and postpurchase processes", *Journal of Marketing Research*, vol. 24, août, p. 258-270.

Woodruff, R.B. et Gardial, S.S. (1996). *Know your customer*, Blackwell, Cambridge, MA.

Zairi, M., (2000). "Managing customer satisfaction : a best practice perspective", *The TQM Magazine*, vol. 12, no. 6, p. 389-394.

Zeithmal, V.A. (1981). "How consumer evaluation processes differ between goods and services, marketing services", dans Donnelly and George, W. (Eds), *American Marketing*, Chicago, IL, p. 186-191.

Zeithmal, V.A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality and value : a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, juillet, p. 2-22.

Zeithmal, V.A., Parasuraman, A. et Berry, L. (1985). "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 2, p. 33-46.

ANNEXE A :

Questionnaire

xxx, le 28 avril 2003

Cher client,

Je me présente, mon nom est Mélissa Gemme, je suis à l'emploi de Énergie Inc. depuis plus de dix ans et je suis étudiante en Maîtrise en Gestion de la PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. J'effectue présentement un travail de recherche dans le cadre de mon mémoire et je m'intéresse particulièrement à la satisfaction du service à la clientèle dans les entreprises de service.

Le présent questionnaire porte sur la satisfaction des services offerts par Énergie Inc., et a pour but d'étudier votre niveau de satisfaction quant aux services offerts par l'entreprise.

Le questionnaire a été conçu afin qu'il soit **facile et rapide à compléter** de sorte que pour la majorité des questions, vous n'avez qu'à cocher ou encrer un chiffre pour indiquer votre réponse. Je sollicite donc quelques minutes de votre temps pour réaliser une étude qui permettra d'améliorer le service à la clientèle de Énergie Inc., qui consiste à mieux satisfaire vos besoins pour l'avenir.

Soyez assuré que la confidentialité de vos réponses sera respectée. Les résultats recueillis seront statistiques et généraux.

Afin d'alléger le texte, le masculin est utilisé pour désigner toute personne.

Je vous remercie à l'avance de votre précieuse collaboration. Sachez que parmi tous les questionnaires qui me seront dûment complétés avant le 30 juin 2003, deux crédits de gaz d'une valeur de 250.00\$ chacun seront tirés au sort parmi tous les répondants. Le tirage aura lieu le 14 juillet 2003. Il suffit simplement de remplir le coupon de participation. Le prix est non monnayable.

Merci

Mélissa Gemme

Pour des explications supplémentaires, veuillez communiquer avec Mélissa Gemme.

Tél : (xxx) xxx-xxxx Fax : (xxx) xxx-xxxx

Extérieur : (xxx) xxx-xxxx

QUESTIONNAIRE

SECTION A - Généralités

A1. Par quel(s) moyen(s) avez-vous connu l'entreprise Énergie Inc.?

- ☐ 1. Par le bouche à oreille (ex : amis, parents)
- ☐ 2. Dans les pages jaunes de l'annuaire téléphonique
- ☐ 3. Publicité dans les journaux
- ☐ 4. Par la présence d'un camion de livraison dans votre secteur
- ☐ 5. Autres, spécifiez : _____

A2. Depuis combien d'années êtes-vous client chez Énergie Inc. ? _____

A3. Au cours de la dernière année, combien de litres de gaz avez-vous consommés approximativement ?

- ☐ 1. Moins de 500 litres
- ☐ 2. de 500 à 1000 litres
- ☐ 3. de 1000 à 2000 litres
- ☐ 4. 2000 litres et plus
- ☐ 5. Ne sait pas

A4. Parmi les choix mentionnés ci-dessous, cochez le ou les appareils que vous possédez à la maison.

- ☐ 1. Foyer
- ☐ 2. Chauffage central
- ☐ 3. Cuisinière
- ☐ 4. Chauffe-eau
- ☐ 5. Chauffe-eau de piscine
- ☐ 6. Air climatisé
- ☐ 7. Fournaise
- ☐ 8. Barbecue
- ☐ 9. Autres, spécifiez : _____

SECTION B – Les attentes

B1. Considérez-vous véritablement que l'entreprise s'intéresse à vos besoins ?

- ☐ 1. Certainement
- ☐ 2. Plutôt
- ☐ 3. Plutôt pas
- ☐ 4. Pas du tout

B2. Comment évaluez-vous le service que vous avez reçu jusqu'à maintenant par rapport aux attentes que vous aviez au départ à l'égard de Énergie Inc.?

- ☐ 1. Mieux que prévu
- ☐ 2. Comme prévu
- ☐ 3. Moins bien que prévu

SECTION C - Concurrence

C1. Depuis l'achat de votre appareil au gaz, Énergie Inc. est-il votre premier fournisseur de gaz propane ?

- ☐ 1. Oui Si oui, passez à la **QUESTION C5**
- ☐ 2. Non Si non, quel était votre ancien fournisseur ? _____

C2. Parmi les raisons suivantes, indiquez sur une échelle de 1 à 5 (5 étant le plus important) les raisons qui vous motiveraient ou vous ont motivé à changer de fournisseur de gaz propane ?

	peu important			très important	
1. Prix trop élevé du gaz propane	1	2	3	4	5
2. Prix trop élevé de la location du réservoir	1	2	3	4	5
3. Délais de livraison non respectés	1	2	3	4	5
4. Diverses erreurs administratives	1	2	3	4	5
5. Absence de service technique	1	2	3	4	5
6. Lacune dans le service après-vente	1	2	3	4	5

C3. Combien d'années avez-vous fait affaire avec un concurrent ?

- ☐ 1. Moins d'un an
- ☐ 2. 1 à 2 ans
- ☐ 3. 3 à 4 ans
- ☐ 4. 5 à 10 ans
- ☐ 5. Plus de 10 ans

C4. Comparativement à la concurrence, comment jugez-vous la prestation de service de Énergie Inc.:

- ☐ 1. Meilleure
- ☐ 2. Équivalente
- ☐ 3. Moins bonne

C5. Quel principal élément a fait que vous-avez choisi Énergie Inc. plutôt qu'une autre compagnie pour être votre fournisseur actuel de gaz propane ?

- ☐ 1. Prix du gaz propane
- ☐ 2. Prix de la location du réservoir
- ☐ 3. Prix du gaz et de la location du réservoir
- ☐ 4. Seul fournisseur de gaz propane dans les environs
- ☐ 5. Réputation de l'entreprise
- ☐ 6. Autres, spécifiez : _____

C6. Selon vous, quel est le principal avantage d'être client chez Énergie Inc.?

- ☐ 1. Service personnalisé
- ☐ 2. Délai de livraison plutôt court
- ☐ 3. Qualité des services d'installation
- ☐ 4. Qualité des services de réparation
- ☐ 5. Les prix
- ☐ 6. Autres, spécifiez : _____

SECTION D - Service général actuel

D1. Lorsque vous téléphonez au bureau, est-ce qu'on vous répond assez rapidement ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non

D2. Votre appel est-il généralement acheminé à la personne appropriée ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non

D3. Est-il déjà arrivé qu'on vous ait fait une promesse et qu'elle n'ait pas été tenue ?

- ☐ 1. Oui Si oui, quel genre de promesse ? _____
- ☐ 2. Non

D4. Est-il déjà arrivé que Énergie Inc. ait fait une erreur ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non Si non, **passer à la QUESTION D7**

D5. L'entreprise a-t-elle reconnu son tort ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non

D6. De quel genre d'erreur était-il question ? _____

D7. Lorsque vous êtes mécontent du service, faites-vous systématiquement une plainte au bureau ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non

SECTION E - Service de livraison de gaz
--

E1. Au cours de la dernière année, avez-vous déjà manqué de gaz propane ?

- ☐ 1. Oui Si oui, cochez ici si vous étiez sur livraison automatique à ce moment là _____
- ☐ 2. Non Si non, **passez à la QUESTION E3**

E2. Combien de fois, au cours de la dernière année, cet événement s'est-il produit ?

- ☐ 1. 1 fois
- ☐ 2. 2 fois
- ☐ 3. 3 fois
- ☐ 4. 4 fois
- ☐ 5. 5 fois et plus

E3. Actuellement, êtes-vous un client sur livraison automatique (selon les degrés jours et livraison à intervalle fixe) ou sur demande (appel lorsque le réservoir est à 30 %) ?

- ☐ 1. Sur automatique
- ☐ 2. Sur demande

SECTION F - Service d'installation

F1. Avez-vous été satisfait du service d'installation lors de la pose de votre réservoir ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non

F2. En général, quel est votre niveau de satisfaction quant au service effectué par l'installateur :

	très insatisfait			très satisfait	
1. Prix reliés à l'installation	1	2	3	4	5
2. Courtoisie de l'installateur	1	2	3	4	5
3. Compétence de l'installateur	1	2	3	4	5
4. Respect de la date d'installation	1	2	3	4	5
5. Rapidité de l'installation	1	2	3	4	5
6. Propreté des lieux après l'installation	1	2	3	4	5
7. Rapport qualité / prix	1	2	3	4	5

SECTION G - Service de réparation

G1. Avez-vous déjà eu recours au service de réparation ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non Si non, **passer à la SECTION H**

G2. Avez-vous été satisfait du service ?

- ☐ 1. Oui
- ☐ 2. Non

G3. En général, quel est votre niveau de satisfaction quant au service effectué par le technicien :

	très insatisfait			très satisfait	
1. Prix reliés au service	1	2	3	4	5
2. Courtoisie du technicien	1	2	3	4	5
3. Compétence du technicien	1	2	3	4	5
4. Respect de la date de réparation	1	2	3	4	5
5. Rapidité du service	1	2	3	4	5
6. Propreté des lieux après la réparation	1	2	3	4	5
7. Rapport qualité / prix	1	2	3	4	5
8. Satisfaction des services après travaux	1	2	3	4	5

G4. La réparation effectuée a-t-elle été réglé le problème à la première visite ?

- ☐ 1. Oui Si oui, **passer à la SECTION H**
- ☐ 2. Non

G5. Combien de visites supplémentaires ont été nécessaires pour régler le problème ?

- ☐ 1. 1 visite
- ☐ 2. 2 visites
- ☐ 3. 3 visites
- ☐ 4. Plus de 4 visites

SECTION H - Satisfaction générale

H1. Depuis que vous faites affaires avec Énergie Inc., la qualité des prestations (services) vous paraît avoir évolué de la façon suivante :

- ☐ 1. Forte amélioration
- ☐ 2. Amélioration
- ☐ 3. Sans changement
- ☐ 4. En régression
- ☐ 5. En forte régression

H2. Sur une échelle de 10, 10 étant la note la plus haute, quelle note donneriez-vous à Énergie Inc. concernant l'ensemble de sa prestation à votre égard ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

H3. Avez-vous déjà recommandé Énergie Inc. à des connaissances ?

- ☐ 1. Oui Si oui, à combien de personnes ? _____
- ☐ 2. Non

H4. Recommanderiez-vous Énergie Inc. à vos amis ?

- ☐ 1. Certainement
- ☐ 2. Plutôt
- ☐ 3. Plutôt pas
- ☐ 4. Pas de tout Spécifiez la raison : _____

H5. Selon vous, quels sont les domaines où Énergie Inc. doit agir en priorité pour améliorer son service à la clientèle, et par le fait même votre satisfaction ?

H6. En général, quel est votre niveau de satisfaction des services offerts par Énergie Inc. par rapport aux critères suivants :

	très insatisfait			très satisfait	
1. L'accueil à notre bureau	1	2	3	4	5
2. La compétence du personnel	1	2	3	4	5
3. La courtoisie du personnel	1	2	3	4	5
4. Le service à la clientèle	1	2	3	4	5
5. Le service après-vente	1	2	3	4	5
6. Le mode de facturation	1	2	3	4	5
7. La politique de prix	1	2	3	4	5
8. Les délais de livraison	1	2	3	4	5
9. Les délais d'installation	1	2	3	4	5
10. Le travail du représentant	1	2	3	4	5
11. Le service des pièces	1	2	3	4	5
12. La vente d'appareils	1	2	3	4	5

SECTION I - Profil du répondant

IMPORTANT : Je tiens à vous souligner que toutes informations contenues dans cette étude seront gardées strictement confidentielles.

I1. Sexe F M

I2. De quelle catégorie d'âge faites-vous partie ?

- ☐ 1. 18 ans et moins
- ☐ 2. 19 à 29 ans
- ☐ 3. 30 à 39 ans
- ☐ 4. 40 à 49 ans
- ☐ 5. 50 à 59 ans
- ☐ 6. 60 ans et plus

I3. Quel est votre état matrimonial ?

- ☐ 1. Célibataire
- ☐ 2. Marié / conjoint de fait
- ☐ 3. Veuf
- ☐ 4. Divorcé

I4. Quelle est votre occupation ?

- ☐ 1. Travaille à temps plein
- ☐ 2. Travaille à temps partiel
- ☐ 3. Ménagère / à la maison
- ☐ 4. Étudiant
- ☐ 5. Prestataire d'aide-sociale
- ☐ 6. Retraité
- ☐ 7. Autres

I5. Combien y a-t-il de personnes à votre domicile ?

- ☐ 1. Seul
- ☐ 2. 2 personnes
- ☐ 3. 3 personnes
- ☐ 4. 4 personnes
- ☐ 5. 5 personnes et plus

I6. Dans quelle catégorie de revenu votre ménage se situe-t-il ?

- ☐ 1. 0 à 25 000 \$
- ☐ 2. 25 001 à 50 000 \$
- ☐ 3. 50 001 à 75 000 \$
- ☐ 4. 75 000 à 100 000 \$
- ☐ 5. 100 000 à 150 000 \$
- ☐ 6. 150 000 \$ et plus

I7. Quel est votre niveau scolarité ?

- ☐ 1. Primaire
- ☐ 2. Secondaire non-complété
- ☐ 3. Secondaire complété
- ☐ 4. Collégial
- ☐ 5. Universitaire
- ☐ 6. Post Universitaire

Merci de votre précieuse collaboration !

ANNEXE B :

Tableaux croisés

Tableaux croisés

Croisement entre l'ancienneté envers l'évolution de la prestation

NB QH1	QH1					
QA2	1	2	3	4	5	Total
1		3	27	2		32
2	1	8	35	4	1	49
3	4	18	63	3		88
4	3	29	129	5	1	167
5	8	48	150	7	3	216
6	2	15	25	1	1	44
7	1	4	13			18
8		5	4	1		10
9		3	1			4
10		4	11		1	16
11		1		1		2
12		1	3			4
13			1			1
14			1			1
15	1	3				4
16			1			1
20	1	1	1			3
25		2	1			3
30		1				1
33	1					1
40						
46						
Total	22	146	466	24	7	665

**Croisement de la compétence du technicien envers
la satisfaction des services après travaux**

NB QG3.8	QG3.8						
QG3.3	1	2	3	4	5	152	Total
1	2		1	1	1		5
2		4		1			5
3	2	5	6	1	1		15
4	1		5	45	7		58
5	2	1		7	55		65
152						1	1
Total	8	11	12	57	64	1	154

Croisement entre le taux de satisfaction et la consommation

NB QH.Gér	QH.Général					
QA3	1	2	3	4	5	Total
1		6	26	84	69	185
2	2	1	34	107	67	211
3		1	14	68	28	111
4		2	7	16	10	35
5	1	2	16	67	71	157
Total	3	12	97	342	245	699